



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Medvirkning i fusjonsprosesser – Hvor reell blir medvirkningen når musa skal fusjonere med elefanten? En studie av fusjonen mellom Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø

Av Jørund Magnus Jørgensen

HR301S - Master i personalledelse (HRM)

Høst 2014



Forord

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan ansatte som er berørt av fusjoner blir involvert i omstillingsprosessene. Bakgrunnen for at valget falt på nettopp dette temaet, er at jeg selv har vært gjennom to fusjoner i min yrkeskarriere. I 2009 fusjonerte min arbeidsgiver, Høgskolen i Tromsø med Universitetet i Tromsø. I 2013 fusjonerte Universitetet i Tromsø med Høgskolen i Finnmark. For meg har disse to fusjonene vært interessante av flere årsaker. Gjennom begge fusjonene har jeg selv erfart at det som ansatt kan være utfordrende å stå midt i en fusjonsprosess som ofte er preget av tidspress, og hvor viktige beslutninger tas innenfor et relativt kort tidsrom. Det er også krevende å skulle forholde seg til store endringer på kort tid, og samtidig skulle tilegne seg tilstrekkelig informasjon om prosessene som blir igangsatt.

Proessen med å komme så langt som til å skrive denne masteroppgaven har vært lang. Da jeg startet på dette studieprogrammet høsten 2010, hadde jeg forhåpninger om å fullføre etter to år. Etter hvert innså jeg at det å skulle studere samtidig som du er i en full jobb som opptaksleder var en krevende øvelse, og at ambisjonsnivået måtte legges deretter. I tillegg kom det som kjent en ny fusjon i 2013, og som også har hatt mye å si for min arbeidshverdag.

Likevel har jeg nå endelig lykkes med å nå det store målet. Det er flere som fortjener en spesiell takk for at jeg klart å gjennomføre dette prosjektet. Først og fremst vil jeg rette en takk til min arbeidsgiver Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet, og ledelsen i Avdeling for utdanning. Det hadde ikke vært mulig å få gjennomført dette prosjektet uten en snill arbeidsgiver som har gitt meg permisjon for å dra på studiesamlinger underveis. Derne vil jeg rette en stor takk til min veileder, professor Ole Johan Andersen ved Universitetet i Nordland. Jeg har satt utrolig stor pris på alle innspill som jeg har fått fra deg underveis i oppgaveskrivingen. Det å ha en veileder som gir både tydelige og ikke minst fyldige tilbakemeldinger er av uvurderlig betydning når du sitter alene og studerer uten et studiemiljø rundt deg. Jeg vil også takke informantene mine som stilte velvillig opp da jeg tok kontakt og presenterte prosjektet mitt. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. Til sist vil jeg rette en takk til alle venner og kolleger som har hjulpet meg med innspill til tema og vinkling av problemstilling for oppgaven, prøveintervjuer og korrekturlesning.

Tromsø/Bodø, juli 2014, Jørund Jørgensen

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse	ii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Fusjonen mellom HiF og UiT sett i lys av strukturendringer i norsk høyere utdanning..	3
1.2 Bakgrunn for fusjonen mellom HiF og UiT.....	5
2.0 Teori	8
2.1 Hva er organisasjonsendring?	8
2.2 Endringsutfordringer og motstand mot endring	11
2.3 Motstand som følge av tapsopplevelser	11
2.4 Medvirkning som virkemiddel i en endringsprosess.....	14
2.5 Direkte og indirekte medvirkning	14
2.6 Kommunikasjon og medvirkning.....	16
3.0 Metode.....	19
3.1 Avgrensning av valg og metode.....	19
3.2 Innsamling av data ved hjelp av intervju	21
3.3 Valg av informanter og forespørsel om deltakelse i prosjektet.....	22
3.4 Gjennomføring og transkribering av intervjuene	25
3.5 Systematisering og analyse av datamaterialet	25
4.0 Analyse og drøfting av hovedfunn	27
4.1 Kommunikasjon og informasjon om fusjonsprosessen.....	27
4.2 Medvirkning og eierskap til de endringsprosessene som ble igangsatt	33
4.3 Omkostninger for de ansatte i forbindelse med fusjonen.....	38
5.0 Oppsummering av hovedfunn og konklusjon	46
5.1 Avslutning	47
Litteraturliste	49
Oversikt over vedlegg	50

1.0 Innledning

I omstillingsprosesser som medfører endringer i arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, jf. bestemmelsene i arbeidsmiljøloven § 4-2 (3). For statlige virksomheter er disse rettighetene i tillegg nedfelt i Hovedavtalen i staten og i Hovedtariffavtalen i staten. Jeg ønsker gjennom denne oppgaven å se nærmere på hvordan ansatte som er berørt av fusjoner blir involvert i omstillingsprosessene, og om de føler eierskap til prosessene.

Til tross for at de ansatte er sikret medvirkning gjennom lover og retningslinjer, kan imidlertid fusjoner føre til at ansatte opplever slike prosesser som vanskelige. I rapporten *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser* utgitt av Arbeidsforskningsinstituttet i 2007, vises det blant annet til at fusjoner ofte oppleves som turbulente, og en rekke ulike negative reaksjoner og konsekvenser av fusjoner er dokumentert. Ansatte er gjerne preget av motstand, sinne, angst og usikkerhet med hensyn til fremtiden – både i forhold til frykten for å miste arbeidet, eventuell plassering i ny organisasjon, og konsekvenser for karrieremuligheter (Enehaug og Thune 2007). I rapporten framheves det at dialog med de ansatte, reell medvirkning, god informasjonsflyt og bedret kommunikasjon mellom ledelse og ansatte er virkningsfulle faktorer som kan forhindre uønskede negative reaksjoner blant ansatte som blir berørt av fusjoner. Økt forutsigbarhet med hensyn til fremtidig organisering, og sosial støtte fra kolleger og ledelse er også nevnt som viktige faktorer i denne sammenheng. Kommunikasjon og medvirkning er ifølge rapporten dokumenterte virkemidler i fusjonsprosesser (Enehaug og Thune 2007:51).

Man kan med andre ord hevde at for å kunne lykkes med fusjonsprosesser, så må lederne *delta aktivt* i fusjonsprosessen og *involvere* sine medarbeidere i omstillingsprosessene. Dette kan man oppnå gjennom god informasjon, gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte, og involvering av ansatte. Ifølge Enehaug og Thune må man samtidig innse at slike prosesser tar mye tid og ressurser. Mange offentlige virksomheter har også klare institusjonelle trekk som gjør at implementering av fusjoner i en ovenfra og ned-måte er vanskelig. Særlig gjelder dette profesjonelle organisasjoner som sykehus eller universiteter. (Enehaug og Thune 2007).

Selv om medvirkning kan bety mye for at de ansatte skal føle eierskap til en endringsprosess, vil man imidlertid ofte i praksis oppleve at tidsfristene i en slik prosess vil kunne være knappe. Da kan det være krevende å ivareta hensynet til medvirkning, og samtidig få gitt de ansatte god og utfyllende informasjon til rett tid. Ledere som skal stå for gjennomføringen av en vedtatt omstillingsprosess stilles derfor gjerne overfor følgende dilemma; Parallelt med at omstillingsprosessene skal gå sin gang – gjerne i et raskt tempo, skal de samtidig klare å tilfredsstillende et løpende behov for informasjon underveis. Dette for å kunne sikre de ansatte medvirkning og eierskap til prosessene. Lar dette seg gjennomføre i praksis og hvordan blir da de ansatte involvert i endringene som følger av en fusjon? Får ansatte et nødvendig eierskap til fusjonsprosessen gjennom medvirkning, og hvorfor kan dette ofte være krevende å få til i praksis?

I min oppgave har jeg sett nærmere på fusjonen mellom Høgskolen i Finnmark (HiF) og Universitetet i Tromsø (UiT), med virkningstidspunkt 1. august 2013. Det er flere grunner til at denne fusjonen er interessant sett i lys av et medvirkningsperspektiv. Det er et stort og omfattende arbeid å skulle fusjonere to institusjoner som i utgangspunktet er forskjellige både i størrelse og i måten de er organisert på, samtidig som de ansatte skal sikres nødvendig medvirkning og eierskap til disse prosessene. Gitt at dialog med de ansatte, reell medvirkning, god informasjonsflyt og bedret kommunikasjon mellom ledelse og ansatte er faktorer som er viktige for at slike endringsprosesser skal kunne gjennomføres uten uønskede negative reaksjoner blant de ansatte som blir berørt, har jeg valgt følgende problemstilling som utgangspunkt for oppgaven:

Hvordan ble de ansatte involvert i de ulike omstillingsprosessene som ble igangsatt som følge av fusjonen mellom HiF og UiT, og har de ansatte som ble berørt av omstillingene følt et eierskap til disse prosessene underveis?

Før jeg kommer tilbake til bakgrunnen for at HiF og UiT valgte å fusjonere, vil jeg først gi et tilbakeblikk på hvorfor vi opplever stadig flere fusjoner innen høyere utdanning i Norge.

1.1 Fusjonen mellom HiF og UiT sett i lys av strukturendringer i norsk høyere utdanning

Universitets- og høyskolesektoren har de senere årene gjennomgått flere endringer både nasjonalt og internasjonalt. Fra studiestart høsten 2003 ble Kvalitetsreformen iverksatt i norsk høyere utdanning. Sentralt i denne reformen stod innføring ny gradsstruktur, tettere oppfølging av studentene, nye eksamens- og vurderingsformer, ny studiestøtteordning og økt internasjonalisering.

Stjernø-utvalgets rapport fra 2008 *Sett under ett - Ny struktur i høyere utdanning*, peker på flere utfordringer som de norske universitetene og høyskolene står overfor. Ifølge utvalget blir blant annet konkurransen om studenter, ansatte, forskningsmidler og samarbeidspartnere stadig skjerpet også sett i en global sammenheng. Stadig flere land satser på høyere utdanning og forskning som en kilde til innovasjon og verdiskapning. Dette gjør at de høyere utdanningsinstitusjonene møter stigende forventninger. Resultatet er at det høyere utdanningssystemet er i endring i mange land. Denne utviklingen stiller også norske universiteter og høyskoler overfor nye utfordringer. For å møte flere av disse utfordringene og skape mer robuste enheter, foreslo utvalget at institusjonsstrukturen i norsk høyere utdanning skulle endres gjennom sammenslåinger:

(...) Dette hovedgrepet kombineres med en prosesstilnærming der universitetene og høyskolene selv fremmer forslag om hvilke andre institusjoner de naturlig hører sammen med
(...) (NOU 2008:3:17)

Myndighetene har klare forventninger om at utdanningsinstitusjonene skal kunne gjennomføre ulike endrings- og utviklingstiltak. Dette for at de også i framtiden skal kunne være i stand til å oppfylle sitt samfunnsmandat, selv om de så langt ikke har lagt noen klare føringer for hvor mange universiteter og høyskoler Norge skal ha i framtiden. Siden Stjernø-utvalget la fram sin rapport i 2008 har det likevel blitt gjennomført noen fusjoner i sektoren, de fleste etter eget initiativ fra lærestedene.

Eksempler på gjennomførte fusjoner i sektoren:

- Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø fra 1.1.2009
- Høgskolen i Akershus og Høgskolen i Oslo fra 1.8.2011
- Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø fra 1.8.2013

- Høgskolen i Buskerud og Høgskolen i Vestfold fra 1.1.2014
- Universitetet for biovitenskap og miljø og Norges veterinærhøgskole fra 1.1.2014

Eksempler på fusjonsprosesser som har stoppet opp og som ikke ble gjennomført:

- Universitetet i Tromsø, Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Finnmark, 2010
- Innlandsuniversitetet (Høgskolene i Gjøvik, Lillehammer og Hedmark). Prosjektet ble avsluttet i juni 2012

Flere institusjoner har også innledet et såkalt SAK-samarbeid (samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon), uten å mål om å slå seg sammen. Dette arbeidet har blant annet resultert i tettere samarbeid om utvikling og samhandling innenfor enkelte fagområder på tvers av institusjonene. Regjeringen som tiltrådte høsten 2013 mener imidlertid at det er nødvendig å foreta en ny vurdering av hva slags institusjonsstruktur Norge trenger for å møte framtidens behov.

I tilstandsrapporten for høyere utdanning som Kunnskapsdepartementet la fram våren 2014, pekes det på flere utfordringer knyttet til dagens institusjonsstruktur. I rapporten nevnes blant annet sektorutfordringer knyttet til gjennomføring og høyt frafall på bachelor- og/eller masternivå, at relativt mange institusjoner har betydelige rekrutteringsutfordringer til studiene, og en spredning av ressurser på flere studietilbud:

(...) Kombinasjonen av økonomiske insentiver for avlagte studiepoeng, fullmakter til institusjonene til å opprette nye studietilbud og konkurranse om studentene, kan ha ført til en uheldig vekst i studietilbudet. I hele sektoren har antall studieprogrammer økt kraftig de siste ti årene både på master og bachelorutdanninger, henholdsvis 15 og 23 pst. Det innebærer at mange studieprogrammer har et lavt antall studenter. Institusjoner med svikt i rekruttering har ikke konsentrert virksomheten om utvalgte områder, men har utviklet nye tilbud på lik linje med institusjonene uten rekrutteringsutfordringer. Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev for 2014 signaliserte en grense på 20 studenter for at utdanningsprogrammet bør vurderes. (...) (Tilstandsrapport for høyere utdanning 2014:30)

Videre er regjeringen usikker på om dagens system for at høyskoler kan bli universiteter gir de beste utdanningene. Regjeringen er også bekymret for at ønsket om å bli universitet kan flytte ressurser fra satsning på grunnutdanninger med høy kvalitet.

Inntil det er gjort en grundigere vurdering av dette, vil regjeringen ikke godkjenne søknader om å endre kategori fra høgskole til universitet.¹

Regjeringen har videre varslet at de kommer til å legge fram en langtidsplan for forskning og høyere utdanning i løpet av høsten 2014. I tillegg har regjeringen nylig gitt et oppdrag til alle statlige høyere utdanningsinstitusjoner, hvor de ber om innspill til arbeidet med framtidig struktur i universitets- og høgskolesektoren. Det er altså mye som tyder på at det vil kunne skje flere strukturelle endringer i sektoren i løpet av de nærmeste årene. Færre selvstendige institusjoner kan bli et resultat av denne varslede gjennomgangen. Dette gjør det aktuelt å se på hvordan ansatte som er berørt av fusjoner innen høyere utdanning blir involvert i omstillingsprosessene, og om de føler eierskap til prosessene som igangsettes.

1.2 Bakgrunn for fusjonen mellom HiF og UiT

Høgskolen i Finnmark (HiF) og Universitetet i Tromsø (UiT) fusjonerte 1. august 2013 og ble fra denne datoen til Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet. I forkant av fusjonen utarbeidet de to institusjonene et omforent politisk grunnlag for en fusjon mellom HiF og UiT gjennom dokumentet *Felles politisk plattform for fusjon*. Dokumentet presenterer en strategi for utvikling av et fusjonert universitet. Begrunnelsen for et ønske om fusjon var sammensatt, men i fusjonsplattformen nevnes blant annet muligheter for videre utvikling og vekst for samfunns- og arbeidsliv i nord, samt økende konkurranse om studenter, ansatte, finansiering og oppmerksomhet fra omverdenen som medvirkende årsaker.

Opprinnelig var planen å også fusjonere med Høgskolen i Harstad (HiH). Disse planene ble imidlertid lagt på is våren 2010. På daværende tidspunkt viste samtalen mellom UiT, HiF og HiH at det ikke var grunnlag for fusjon. Ledelsene ved høgskolene mente at de tilbakemeldinger som kom fra styret ved UiT gjorde at de ikke kunne anbefale sine styrer å gå inn for en fusjon.² HiF og UiT gjenopptok fusjonssamtalene i 2012. Samme høst vedtok styrene ved de to institusjonene å gå videre med fusjonsplanene. Fusjonsplattformen ble vedtatt av de to styrene i oktober. Styrene ved UiT og HiF besluttet i møter henholdsvis 18. desember og 5. desember å søke Kunnskapsdepartementet om fusjon, med virkning fra 1. august 2013.

¹ Dette ifølge Statsbudsjettet for 2014 kap. 260 – Tildelingsbrev for universiteter og høyskoler for 2014

² Ifølge kunngjøring på UiTs nettsider http://uit.no/tavla/artikkel?p_document_id=187390 31.5.2010 og styresak S 25-10: <http://uit.no/Content/188719/Sak%20S%2025-2010.pdf>

Søknad om å fusjonere HiF og UiT ble deretter sendt Kunnskapsdepartementet 19. desember 2012. Fusjonen ble vedtatt av regjeringen i statsråd 15. februar 2013. Det formelle vedtaket om fusjon kom med andre ord seks måneder før fusjonstidspunktet 1. august.

Styrene ved UiT og HiF opprettet en egen styringsgruppe som skulle ha det overordnede ansvaret for styringen av fusjonsprosessen. Styringsgruppa for fusjonen hadde sitt første møte i januar 2013. Her ble rammene for den videre fusjonsprosessen lagt. I tillegg ble den første av en rekke arbeidsgrupper også nedsatt, herunder arbeidsgruppa for utforming av avtale om medbestemmelse og omstillingsavtale for fusjonen. Gruppa bestod av representanter for både arbeidsgivere, arbeidstakere og tillitsvalgte fra de største arbeidstakerorganisasjonene.

Arbeidsgruppas mandat var å utforme forslag til avtale om medbestemmelse i fusjonsprosessen. Avtalen skulle sendes Kunnskapsdepartementet for behandling. Gruppa skulle også utarbeide forslag til omstillingsavtale som skulle forhandles lokalt og besluttes av styrene. Arbeidet skulle bygge på den vedtatte fusjonsplattformen, og skulle videre ta utgangspunkt i det arbeidet som ble gjort i forbindelse med fusjonen mellom Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø³. Formålet med omstillingsavtalen var:

(...) å sikre de ansattes medbestemmelsesrett og rettigheter i henhold til lov og individuelle avtaler og sentrale personalpolitiske retningslinjer for omstillingsarbeidet i statlig sektor.

(...) (Omstillingsavtale for fusjonen mellom HiF og UiT).

Avtalen skulle videre informere om hvordan omstillingsprosessene skulle gjennomføres, gi den ansatte trygghet i arbeidsforholdet under omstillingsarbeidet, og skape best mulig forutsigbarhet og et godt arbeidsmiljø. Det ble understreket at den enkelte ansatte også selv har et ansvar for å bidra til gode løsninger, blant annet gjennom aktiv deltakelse i omorganiseringsprosessen og gjennomføringen av tiltakene som skulle iverksettes. Omstillingsavtalen ble vedtatt 13. mai 2013. Omstillingshåndboka som etter hvert ble utarbeidet, tok utgangspunkt i Felles politisk plattform for fusjonen, samt omstillingsavtalen. Omstillingsavtalen- og håndboka er lagt ved som vedlegg til oppgaven. Innledningsvis i håndboka nevnes det at:

³ I forbindelse med fusjonen mellom Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø i 2009 ble det utarbeidet egne omstillingsavtaler og håndbøker.

(...) Gode omstillingsprosesser forutsetter godt lederskap, og en viktig lederoppgave er å kommunisere og informere ansatte underveis i prosessen. Ledere må være oppmerksom på den usikkerheten som kan oppstå, og følge utviklingen i arbeidsmiljøet sammen med tillitsvalgte og verneombud. I omstillingsprosesser som medfører endring i arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for tilstrekkelig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling for å imøtekomme lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (...)

Alle ledere og ansatte ved HiF som fikk et formelt skifte av arbeidsgiver som følge av fusjonen, samt ledere og ansatte ved UiT som kunne forventes å få vesentlige endringer i arbeidsområder og/ eller oppgaver, fikk tilbud om egen omstillingssamtale (innplasseringssamtale). Formålet med omstillingssamtalene var blant annet å gi informasjon om prosessen, kartlegge muligheter, ønsker og kompetanse i forhold til mulige roller innenfor det fusjonerte universitetet. Omstillingssamtalen skulle også ivareta behovet for dialog med, og omsorg for den enkelte som var berørt av fusjonen. Det er viktig å understreke at ingen ansatte ville miste jobben som følge av denne fusjonen. All informasjon om fusjonen ble for øvrig samlet på en egen nettside hvor alle ansatte kunne følge med på de trinnvise prosessene fram mot fusjonstidspunktet, og finne alle relevante veiledere som ble utarbeidet for ansatte som ble berørt av fusjonen.⁴

Allerede tidlig i prosessen ble det altså lagt noen overordnede rammer som skulle være førende for resten av fusjonsarbeidet. Formålet var blant annet å sikre de ansatte medbestemmelsesrett når det gjaldt omstillingsprosesser som påvirket de ansattes arbeidshverdag i vesentlig grad.

Hvordan har så ansatte og ledere som har opplevd de største omstillingene som følge av fusjonen, og som har opplevd endringer i arbeidshverdagen blitt involvert i omstillingsprosessene? Har intensjonene i omstillingsavtalen og omstillingshåndboka som ble utarbeidet for å sikre de ansatte medvirkning blitt fulgt opp i praksis, eller har de bare blitt et teoretisk alibi for å tilfredsstille gjeldende lover, avtaler og retningslinjer for omstillinger i offentlige virksomheter? Har de ansatte følt at de har fått et eierskap til prosessene? Det har jeg ønsket se nærmere på gjennom denne oppgaven. Svaret på disse spørsmålene vil jeg komme tilbake til i avslutningsdelen av oppgaven.

⁴ Se nettsidene www.uit.no/fusjonen

2.0 Teori

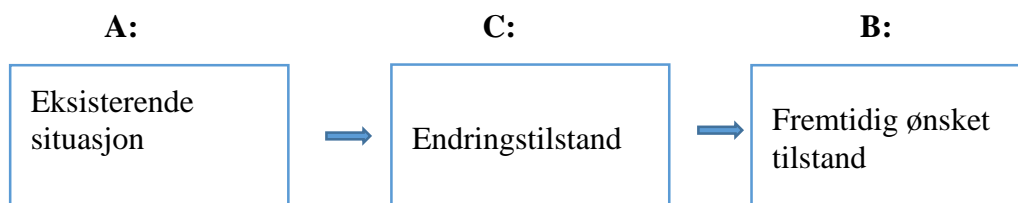
I teoridelen vil jeg komme nærmere inn på hva som kjennetegner en organisasjonsendring, og en omstillingsprosess. Jeg vil også se nærmere på ulike endringsutfordringer, og hvorfor motstand mot endringer gjerne oppstår i større omstillingsprosesser. Til sist vil jeg vise til hvordan medvirkning kan benyttes som verktøy i endringsprosesser, og hvordan kommunikasjonen om og rundt endringer foregår. Det finnes mye litteratur som tar for seg ulike aspekter ved organisasjonsendring, fusjoner og endringsledelse. I denne oppgaven har jeg i all hovedsak valgt å avgrense meg til faglitteratur som jeg kjenner fra de obligatoriske emnene i dette studiet.

2.1 Hva er organisasjonsendring?

I faglitteraturen finnes det flere innfallsvinkler og forklaringsmodeller for forståelsen av en organisasjonsendring. Jeg vil i det følgende vise til noen eksempler på dette, og sette disse eksemplene i sammenheng med utgangspunktet for oppgaven min.

Hennestad og Revang peker i sin bok *Endringsledelse og ledelsesendring* (2006) på at ord som endring, utvikling, forbedring og omstilling ofte blir brukt om hverandre. I boka spør forfatterne hvordan man skal forstå og betrakte endringskomponenten i begrepet organisasjonsendring. Her vises det til Beckhard og Harris som i boka *Organizational transitions: managing complex change* gir et relativt enkelt språk for å snakke om dette. (Hennestad og Revang, 2006:82). Uansett hva slags innhold endringen har, kan organisasjonsforandring ses som en spesiell type overgang. Ifølge Beckhard og Harris begynner en endring med at organisasjonen befinner seg i en eksisterende tilstand (A). Den fremtidige ønskede tilstand (B) er slik organisasjonen ideelt sett er tenkt å være. Perioden mellom A og B er endringstilstanden, eller endringsperioden (C).

Dette har Beckhard og Harris illustrert gjennom følgende modell:



(Hennestad og Revang 2006:82, jf. Beckhard og Harris 1987)

Endringstilstanden eller endringsperioden (C) er kritisk, hevder Beckhard og Harris, fordi det er i denne perioden kvaliteten på den fremtidige tilstanden avgjøres. For å relatere modellen til temaet for denne oppgaven, kan vi si at den eksisterende tilstanden (A) illustrerer HiF og UiT som selvstendige institusjoner før fusjonsprosessen startet. Endringstilstanden (C) kan illustrere perioden fra fusjonen ble vedtatt og til den nye organisasjonen ble etablert 1. august 2013. Fremtidig ønsket tilstand (B) er det nye Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet slik man ser for seg at den nye fusjonerte organisasjonen vil se ut. Det kan likevel være at tilstand C og B overlapper hverandre i en overgangsfase. I fusjonen mellom HiF og UiT ble for eksempel ikke alle endringsprosesser ferdigstilt på fusjonstidspunktet. Navn på det nye universitetet og nytt organisasjonskart var på plass på fusjonstidspunktet, men alle administrativt ansatte var fortsatt ikke innplassert per 1. august. Endringstilstanden (C) har derfor på enkelte områder fortsatt i månedene etter fusjonsdatoen. Jeg vil komme nærmere tilbake til eksempler på dette i analysedelen av oppgaven.

I boka *Endringskynisme* (Amundsen og Kongsvik 2008), presenteres to andre innfallsvinkler i forståelsen av organisasjonsendring: Organisasjonsendring som et *individuellt opplevd fenomen* og organisasjonsendring som et *institusjonelt fenomen* (Amundsen og Kongsvik 2008:33). De to måtene å betrakte organisasjonsendring på stammer dels fra ståsteder i ulike fagdisipliner. Særlig i psykologien har det vært vanlig å ta utgangspunkt i individet og arbeidstakeren. Dette for å forklare hvordan den ansatte opplever og reagerer på endring, og hvilke følger det får for den enkelte. Organisasjonsendring betraktes da som et *individuellt opplevd fenomen*. Innen sosiologi og statsvitenskap har en i større grad hatt et makroperspektiv på organisasjonsendring. Dette perspektivet innebærer i større grad å se på hvordan endring har sammenheng med *det omgivende samfunnet*. Institusjonell teori har vært et sentralt perspektiv i denne sammenhengen (Amundsen og Kongsvik 2008:34).

Organisasjonsendring kan også betraktes som et samlebegrep (metabegrep) som omfatter flere andre, men spesifikke begreper (Amundsen og Kongsvik 2008:36). Eksempelvis kan man skille mellom inkrementelle (små skritt) endringer som skjer hele tiden innenfor de eksisterende rammene for organisasjonen, og større strategiske endringer som forandrer hele organisasjonen som system (Nadler og Tushman 1990). Begge disse typene endringer har utspring i endringspress fra omgivelsene, enten som reaksjoner på faktiske eksterne hendelser, eller som forventninger om at endringer kan føre til økt konkurransekraft:

	Inkrementelle	Strategiske
Forventningsbaserte:	Fininnstilling	Reorientering
Reaktive:	Tilpasning	Gjenskapning

(Amundsen og Kongsvik 2008:36, jf. Nadler og Tushman 1990)

Omstilling

En organisasjonsendring medfører også at det vil bli igangsatt ulike omstillingsprosesser. Omstilling i organisasjoner framstilles ofte som nødvendige tilpasninger til endringer i omgivelsene. På bakgrunn av dette er det foretatt en inndeling i tre hovedtyper (Amundsen og Kongsvik 2008:41, Holter mfl. 1998):

- *Strukturell omstilling:* Knyttes til varige endringer i eksisterende betingelser for organisasjoner, for eksempel endringer i miljø og teknologi.
- *Syklisk omstilling:* Er knyttet til mer forbigående endringer. Her kan det dreie seg om økonomiske forhold som råvarepriser, men også sosiokulturelle forhold som endrer markedssituasjonen. Eksempelvis nevnes her omstilling i oljeselskaper som følge av lave oljepriser.
- *Politisk omstilling:* Politisk omstilling har sammenheng med politiske beslutninger som fører til endringer i rammebetingelser. Noen av omstillingene som har vært gjennomført i offentlig sektor har for eksempel bakgrunn i vedtak av nye lover.

En omstilling kjennetegnes ved at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål, og er ledelsesstyrt. Virkemidlene i slike prosesser kan inkludere tiltak som omstrukturering av enheter, omlegging av produksjon, men også permitteringer og nedbemanning. Omstilling utløses altså med andre ord av endringer i rammebetingelser i organisasjonens omgivelser (Amundsen og Kongsvik 2008:42). Som nevnt innledningsvis var nettopp endringer i rammebetingelser ett av flere argumenter for en fusjon mellom HiF og UiT.

Eksempler på endringer i rammebetingelsene som berører universitets- og høyskolesektoren, kan være økende nasjonal og internasjonal konkurranse om de beste studentene. Her må institusjonene kunne posisjonere seg slik at man også i framtiden kan lykkes med å rekruttere og utdanne nok vitenskapelige tilsatte for å kunne videreutvikle studie- og forskningstilbudet.

Dette for å kunne forsyne landet med den kompetansen som arbeidsmarkedet etterspør. Endringer i denne sektoren kan kanskje også ha en viss grad av strukturell omstilling ved seg. Teknologiske endringer berører naturlig nok også universitetene og høyskolene, og flere av disse endringene medfører omstilling i en eller annen variant. Innføringen og økt bruk av digitale hjelpemidler blant studentene har for eksempel gjort at lærestedene nå må tenke nytt i forhold til avvikling av eksamener⁵. Det er likevel i all hovedsak politiske beslutninger som fører til strukturelle endringer i rammebetingelsene for universitets- og høyskolesektoren, slik jeg var inne på i kapittel 1.1.

2.2 Endringsutfordringer og motstand mot endring

Forandring fryder sjelden. Vi er ikke uten videre med på at endring til noe nytt og ukjent er positivt for oss, og mange vil kanskje derfor ha en naturlig motstand til større omstillinger. Dette kan igjen føre til at vi ofte møter nye tiltak og større endringsprosesser med avvisning. Mye tyder på at motstand er naturlig, og at motstand er en viktig del av selve endringsprosessen (Hennestad og Revang 2006:173).

Selv om motstand kan føre til skrinlegging av mange endringsbestrebelse, kan den også ha vært årsak til at prosjekter har skutt fart, enten fordi motstanden ble overvunnet, eller fordi den ga konstruktive retningsendringer (Hennestad og Revang 2006:173). I forskningslitteraturen som tar utgangspunkt i den individuelle arbeidstakeren, har man særlig vært opptatt av hvordan den enkelte opplever og reagerer på endring, og i forlengelsen av dette har motstand mot endring også blitt et sentralt tema (Amundsen og Kongsvik 2008:89). Det vises videre til ulike årsaksmodeller som kan forklare hvorfor motstand mot endringer oppstår. Jeg vil kort komme inn på noen av årsakene til hvorfor endringsmotstand kan oppstå, og som igjen kan være relevant for å belyse det som jeg ønsker å finne ut av gjennom denne oppgaven.

2.3 Motstand som følge av tapsopplevelser

Endringer som medfører at arbeidstakere mister noe av verdi, kan gi motstand som en naturlig konsekvens. Årsaken er at tapet av en konkret verdi representerer et forventningsbrudd og et mulig brudd på *psykologiske kontrakter* mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Amundsen og Kongsvik 2008:92).

⁵ Uninett er nasjonal koordinator for prosjektet eCampus som ser på teknologiske løsninger for digital eksamen i UH-sektoren: <http://www.ecampus.no/prosjekter/digital-eksamen/>

En psykologisk kontrakt innebærer ifølge Schein (1980) et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i organisasjonen. Endringer i ansvarsområde, arbeidsoppgaver, lønn, status, o.l. kan av de som berøres bli betraktet som et brudd på den psykologiske kontrakten (Amundsen og Kongsvik 2008:93). I fusjonsprosesser vil mange ansatte kunne oppleve et eller flere slike «kontraktsbrudd».

Større endringer som innebærer endringer i arbeidsoppgaver vil kunne innebære tapsopplevelser av ulike slag (Scott og Jaffe 2004:31). Eksempler på slike opplevelser kan for eksempel være tap av:

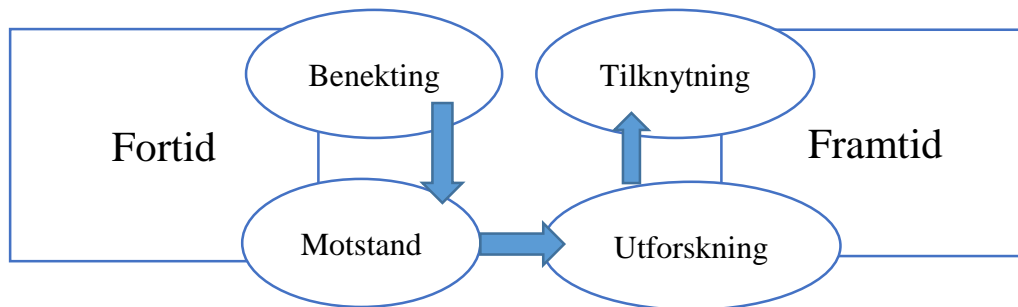
- *Trygghet*: Ansatte føler at de ikke har kontroll eller ikke vet hva som vil skje i framtiden, eller hvilken rolle de har i organisasjonen. På et tidlig stadium i en fusjonsprosess er det gjerne vanskelig å vite hvordan den nye organisasjonen til slutt vil se ut og hvor den enkelte ansatte «hører hjemme».
- *Tap av kompetanse*: Man vet ikke hvordan nye arbeidsoppgaver skal utføres i den nye organisasjonen og om det er bruk for kompetansen som man besitter. Kanskje er rutinebeskrivelsene for hvordan en bestemt arbeidsoppgave skal gjennomføres helt annerledes etter en fusjon? Kanskje opplever man å få helt nye arbeidsoppgaver som innebærer mindre innflytelse enn før fusjonen?
- *Tap av forbindelser og tilhørighet*: Man mister kanskje kontakt med tidligere kolleger og ledere ved innplassering i ny stilling på et annet nivå.
- *Tap av identitet*: De ansatte finner det vanskelig å vite hvem de er i den nye organisasjonen som de ikke tidligere har hatt et forhold til, samtidig som de har et sterkt forhold til den organisasjonen de tidligere tilhørte.

Jacobsen og Thorsvik (2002) har oppsummert noen årsaker til motstand mot endring som har kommet fram i forskningslitteraturen om temaet. Mange av disse årsakene kan forstås som en konkretisering av de tapsopplevelsene som Scott og Jaffe (2004) beskriver (Amundsen og Kongsvik 2008:93).

Motstand er ifølge Jacobsen og Thorsvik et komplekst fenomen, og en rekke øvrige forhold, eksempelvis nye kompetansekrav, økt arbeidsbyrde, endring av økonomiske betingelser og oppbrytning av sosiale relasjoner, vil kunne bidra til etablering av motstand hos ansatte (Amundsen og Kongsvik 2008:94). Ofte vil organisasjonsendringer også innebære endringer i gjeldende mønstre av makt og innflytelse.

Noen ledere vil kunne oppleve at de mister makt, eller blir mindre sentrale i informasjonsstrømmen i forbindelse med en fusjon. Tapsopplevelser kan også føre til noe som kan sammenlignes med sorgreaksjoner. Scott og Jaffe har delt individuelle opplevelser og reaksjoner inn i fire faser gjengitt i modellen nedenfor. De to første fasene er knyttet til fortiden og det som har vært, de to siste til framtiden.

Modellen illustrerer også de ulike reaksjonsmønstrene som vi kan finne igjen blant ansatte som er berørt av omstillingsprosesser i fusjoner. Jeg har derfor valgt å ta den med her:



(Omarbeidet etter Scott og Jaffe 2004:35, jf. Amundsen og Kongsvik 2008:94)

Fasene i Scott og Jaffes modell er nærmere beskrevet i boka til Amundsen og Kongsvik.

Benektingsfasen er kjennetegnet ved at ansatte ikke vil innse at en endring vil finne sted og at man dermed gjerne fortsetter med arbeidet som før.

Motstandsfasen vil kunne være preget av opplevelser av usikkerhet og tap av kontroll, og preges dessuten av emosjonelle reaksjoner, for eksempel uttrykt gjennom sinne og angst. I

utforskningsfasen vil man prøve å fylle de nye rollene som omstillingen innebærer, og forsøke å etablere nye relasjoner til hverandre (eksempelvis nye kolleger). I *tilknytningsfasen* aksepteres de omdefinerte rollene, og man knytter seg til roller og identifiserer seg slik med den nye organisasjonen. Man begynner å jobbe mot et felles mål (Scott og Jaffe 2004).

Hvordan kan man forsøke å imøtegå disse tapsopplevelsene på en slik måte at man også minsker graden av motstand mot de endringsprosessene som blir igangsatt?

I siste del av teorikapittelet vil jeg se nærmere på medvirkning som et verktøy i endringsprosesser og kommunikasjonen omkring slike prosesser.

2.4 Medvirkning som virkemiddel i en endringsprosess

Som nevnt innledningsvis, så er den ansattes rett til medbestemmelse ved eksempelvis fusjonsprosesser nedfelt i lover, regelverk og tariffavtaler. Amundsen og Kongsvik viser i sin bok også til dette, og til den skandinaviske medvirkningstradisjonen. Ansattes medvirkning har stått sterkt som prinsipp i norsk arbeidsliv i flere tiår, og sterkere enn i mange andre vestlige land (Amundsen og Kongsvik 2008:135). Et godt samarbeidsklima mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner som er bygget oppgjennom flere år, har spilt en viktig rolle her.

I statlige fusjoner som denne oppgaven har som case, er det generelt kultur for medbestemmelse når det gjelder organisatoriske spørsmål (Statskonsult 2002:32). Selve vedtaket om fusjon er gjerne en politisk sak, og her har den enkelte ansatte som sådan en mer begrenset mulighet for å kunne påvirke prosessen. Her vil det for eksempel være tjenestemannsorganisasjoner som kan utøve medvirkning i form av lobbyvirksomhet mot politisk ledelse eller stortingspolitikere. Det finnes naturlig nok også utfordringer knyttet til medvirkning som verktøy. Medvirkning kan være krevende både for individ og organisasjon, og det kan også bli *for* mye medvirkning slik at prosessen blir ineffektiv og dermed ikke kommer videre/stopper opp fordi så mange skal involveres underveis. Det finnes heller ikke en fullstendig enighet om hvor fruktbart det er med medvirkning i endringsarbeidet. (Amundsen og Kongsvik 2008:140).

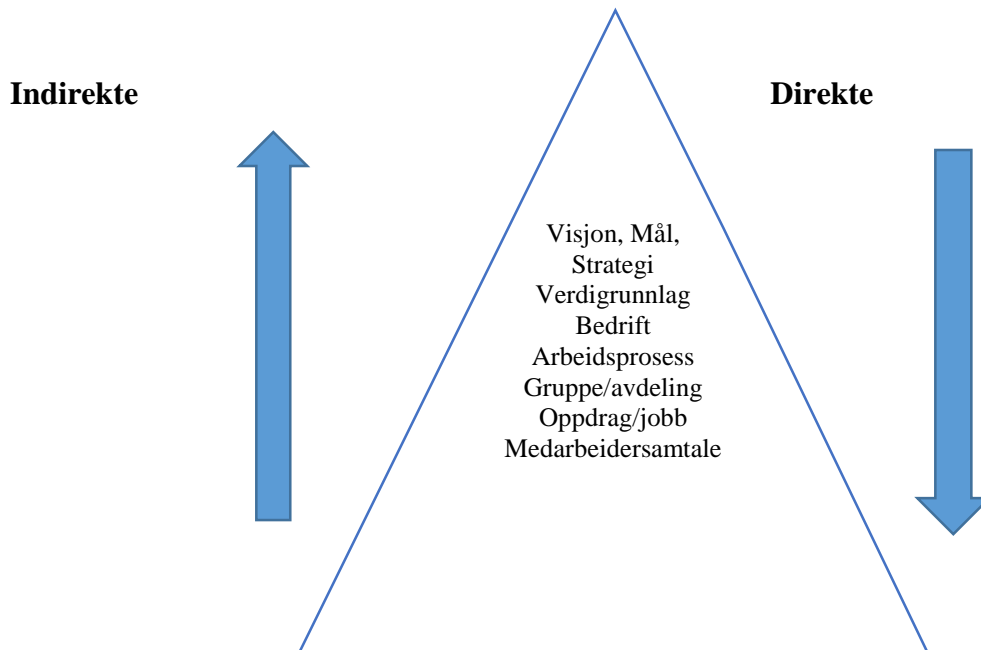
2.5 Direkte og indirekte medvirkning

Hvor positivt medvirkning kan være, er også knyttet til hvordan den organiseres. Det kan skilles mellom *direkte* medvirkning (ansattes medvirkning som individuelle representanter) og *indirekte* medvirkning (noen som er valgt til å representere flere sine oppfatninger og interesser). Ifølge Tønnesen (2001) kan direkte medvirkning grunnleggende skje på tre måter (Amundsen og Kongsvik 2008:145):

1. Gjennom forbedring i egen stilling/egne arbeidsoppgaver på områder en selv har kontroll over, uten å involvere andre i særlig grad
2. Gjennom forslag til forbedringer i egen/andres arbeidssituasjon overfor ledere/stab
3. Gjennom deltakelse på ulike arenaer for å løse konkrete utfordringer i samarbeid med andre

Den siste formen for medvirkning, kan ifølge Tønnesen gjennomføres ved bruk av forskjellige typer forbedringsgrupper på ulike nivå.

Betydningen av direkte og indirekte medvirkning er likevel forskjellig på de ulike nivåene, illustrert gjennom følgende modell som viser direkte og indirekte medvirkning i bedriftsutvikling (etter Tønnesen 2001, jf. Amundsen og Kongsvik 2008:146):



Betydningen av indirekte medvirkning vil øke jo høyere opp man beveger seg i figuren, mens betydningen av direkte medvirkning vil avta tilsvarende.

På laveste nivå hvor graden av direkte medvirkning fortsatt er høy, kan eksempelvis en medarbeidersamtale mellom den enkelte ansatte og nærmeste leder ha som hensikt å bli enige om utviklingsmål og forbedringsområder for den enkelte arbeidstaker, knyttet til de mål som virksomheten har. Vi finner et konkret eksempel på direkte medvirkning på dette nivået fra fusjonen mellom HiF og UiT. Alle ledere og ansatte som fikk et formelt skifte av arbeidsgiver som følge av fusjonen, samt ledere ved og ansatte ved UiT som kunne forventes å få vesentlige endringer i arbeidsområder og/ eller oppgaver, fikk tilbud om egen omstillingssamtale (innplasseringssamtale). Formålet med omstillingssamtalene var blant annet å gi informasjon om prosessen, kartlegge muligheter, ønsker og kompetanse i forhold til mulige roller innenfor det fusjonerte universitetet. Går vi litt høyere opp i figuren til gruppe/avdeling og arbeidsprosess, så ble det nedsatt egne arbeidsgrupper innen de ulike fagområdene. Her fikk de ansatte delta i gruppene, og påvirke gjennom å komme med konkrete innspill innen sine arbeidsfelt.

På øverste nivå i figuren kan man tenke seg at utviklingen av en felles fusjonsplattform og strategidokumenter ble gjort. Her var graden av indirekte medvirkning stor, da innspill til denne prosessen i all hovedsak skjedde gjennom ulike ledernivå og tillitsvalgte/fagforeninger.

2.6 Kommunikasjon og medvirkning

I innledningkapittelet viste jeg til at god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte er sett på som en virkningsfull faktor, og som kan forhindre uønskede negative reaksjoner blant ansatte som blir berørt av fusjoner. Opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil imidlertid være avhengig av hvordan kommunikasjonen om og rundt endringene foregår (Amundsen og Kongsvik 2008:159).

For å illustrere dette i et medvirkningsperspektiv, nevnes to kommunikasjonsmodeller; en *formidlingsmodell* og en *kretsløpsmodell*. Begge modellene har sine fordeler og ulemper når det kommer til den reelle medvirkningen i endringsprosesser. Meningen med formidlingsmodellen (Shannon og Weaver 1949) var opprinnelig å illustrere hvordan elektriske impulser forflyttes fra et sted til et annet, men har senere blitt benyttet for å beskrive kommunikasjon generelt.

Kommunikasjonsprosessen illustreres i form av flytdiagram hvor en avsender koder et budskap som igjen sendes via en kanal, og som til sist dekodes av en mottaker. Eksempler på støykilder som kan forstyrre prosessen underveis kan være manglende oppmerksomhet og motivasjon, noe som igjen kan føre til at kommunikasjonsprosessen bryter sammen. For ledere som vil basere sin kommunikasjon på en slik modell, vil utforming av budskapet være det sentrale i god kommunikasjon (Amundsen og Kongsvik 2008:160). Designes budskapet på en riktig og presis nok måte, vil mottakeren automatisk forstå og handle i henhold til budskapet. Formidlingsmodellen for kommunikasjon vil imidlertid komme i konflikt med ideen om reell medvirkning. Årsaken er at når man knytter modellen til endringsarbeid, så innebærer den lederstyrte prosesser, hvor ledelsen vet best hvilke endringer som er nødvendig, og at ansatte vil utføre det de får beskjed om – gitt at informasjonen er tydelig og presis nok. Vellykkede organisasjonsendringer vil sjelden forløpe på en slik måte (Amundsen og Kongsvik 2008:161). Men, modellen kan likevel være illustrerende for betydningen av informasjon i en slik prosess.

I fusjonsprosesser er informasjonsbehovet stort og tiden gjerne knapp. De ansatte har behov for hyppig og nøyaktig informasjon om hva som skjer underveis, samtidig som ledelsen har fullt opp med å gjennomføre endringsprosessene innenfor et kort tidsrom. Reell medvirkning vil da kunne være vanskelig, i og med at det kan være for liten kapasitet til å utarbeide og formidle informasjon. For å imøtegå behovet for informasjon, kan formidlingsmodellen være et mulig redskap, forutsatt at ledelsen lykkes med å designe budskapet på en riktig og presis nok måte slik at de ansatte forstår hva de skal gjøre. Felles informasjonsmøter kan være en arena hvor ledelsen kan formidle sitt budskap gjennom en slik modell. Likevel kan man risikere at de ansatte sitter igjen med flere spørsmål enn svar etter slike møter.

Kretsløpsmodellen for kommunikasjon er på den andre siden illustrerende for kommunikasjon når medvirkning benyttes som prinsipp (Amundsen og Kongsvik 2008:162). I denne modellen betraktes kommunikasjon som en dynamisk toveis prosess med aktive sendere og mottakere (Clampitt 1991). I modellen legges det særlig vekt på å kunne utvikle en felles gjensidig forståelse av virkeligheten gjennom dialog. I kommunikasjonsprosessen veksler deltakerne i denne modellen på å inneha rollene som sendere og mottakere som koder og dekker budskap, i motsetning til i formidlingsmodellen hvor det er ledelsen som er avsender og de ansatte er mottakere. Kretsløpsmodellen betraktes som en del av «*human relations*» - tradisjonen, hvor deltakelse og kommunikasjon anses som viktige elementer for å kunne løse de aller fleste problemer i organisasjoner, og hvor følelse av trygghet og tilhørighet betraktes som viktig for motivasjon og trygghet (Gabrielsen 1985).

Ledere som velger å basere seg på en slik kommunikasjon, vil gjerne være opptatt av jobbtilfredshet, og være åpne og forståelsesfulle for ansattes behov.

Kommunikasjonsproblemer forklares gjerne med uforenelige virkelighetsforståelser, at man ikke lytter godt nok til hverandre, og at egentlige mål med endringen holdes skjult for andre deltakere. Modellen kan imidlertid kritiseres for å legge for mye vekt på forståelse, det vil si at man forveksler forståelse med enighet, og at enighet og harmoni til enhver tid er det beste for organisasjonen (Clampitt 1991). Endringsprosesser kan ofte være smertefulle, noe alle som har vært gjennom en eller flere fusjonsprosesser kan bekrefte. Ofte vil en slik prosess resultere i at noen ansatte nødvendigvis ikke vil føle seg som vinnere, det være seg i forhold til endringer i arbeidsoppgaver eller ansvarsområder.

For å få gjennomført de upopulære prosessene, kan man ikke alltid basere seg utelukkende på enighet og harmoni, noe som til syvende og sist vil være et ledelsesdilemma i endringsprosesser. Selv om man som leder ønsker å basere endringene på konsensus i organisasjonen, kan kretsløpsmodellen kunne være til hinder, eller utsette de vanskelige og upopulære beslutningene som uansett vil måtte komme på et eller annet tidspunkt.

Oppsummering

I teoridelen har jeg innledningsvis vist til hva som kjennetegner en organisasjonsendring, og en omstillingsprosess ved å vise til tre ulike typer endringstilstander. Videre har jeg sett nærmere på hva som kjennetegner motstand mot endring, og hvordan medvirkning kan brukes som et verktøy i endringsprosesser. Underveis har jeg forsøkt å trekke inn eksempler fra fusjonen mellom HiF og UiT for å vise til hvorfor jeg har brukt disse teoretiske eksemplene som grunnlag for det videre arbeidet med oppgaven. Avslutningsvis har jeg nevnt kort hvordan to ulike kommunikasjonsmodeller kan ses i sammenheng med medvirkning. Poenget med å ta med disse to eksemplene på kommunikasjonsmodeller, er å illustrere at disse to modellene utgjør to forskjellige grunnsyn på kommunikasjon i en medvirkningskontekst, og at begge kan ha fordeler og ulemper ved seg. Samtidig er det viktig å forstå hvordan man kan kommuniserer med hverandre i en endringsprosess. Budskapet kan bli oppfattet på ulike måter, og da vil måten en kommuniserer på ha betydning for hvordan de ansatte får mulighet til å påvirke og delta i de prosessene som de er berørt av.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram for å velge det forskningsdesignet som jeg bruker i oppgaven. I tillegg vil jeg si mer om hvordan jeg har gått fram for å samle inn data til oppgaven, og hvilke dilemmaer jeg har stått overfor i forbindelse med datainnsamlingen. Jeg vil også vise til hvordan jeg har systematisert det innsamlede datamaterialet.

3.1 Avgrensning av valg og metode

Det finnes flere ulike forskningsmetoder, men når skal man benytte seg av de ulike metodeformene? Yin viser for eksempel i sin bok *Case Study Research – Design and Methods* til hvordan valg av metode kan defineres ut fra hvilken type forskningsspørsmål en velger å basere problemstillingen på (hva du ønsker å finne ut av). Tabellen nedenfor viser tre ulike vilkår og hvordan de er relatert til fem sentrale forskningsmetoder; eksperiment, undersøkelse, arkivanalyser (f. eks statistiske analyser i en epidemiologisk studie), historier, eller case-studium:

Method	1: Form of Research Question	2: Requires Control of Behavioral Events?	3: Focuses on Contemporary Events?
Experiment	how, why?	yes	yes
Survey	who, what, where, how many, how much?	no	yes
Archival Analysis	who, what, where, how many, how much?	no	yes/no
History	how, why?	no	no
Case Study	how, why?	no	yes

Relevant Situations for Different Research Methods (Yin 2014:9)

Av tabellen over ser vi at case-studie som forskningsmetode best kan brukes til å besvare forskningsspørsmål som tar utgangspunkt i spørsmålsstillingene *hvordan* og *hvorfor*.

Case-studier kan eksempelvis benyttes når en ønsker svar på hvordan en fusjonsprosess organiseres og hvorfor den iverksettes, eller hvordan ansatte har fått anledning til å påvirke omstillingsprosessene som ble igangsatt. Hvis god kommunikasjon mellom ledere og ansatte og medvirkning er viktige faktorer for å redusere motstanden mot fusjoner og endringsprosesser, kan det være interessant å se nærmere på hvordan de ansatte har blitt involvert i ulike omstillingsprosesser som blir igangsatt ved en fusjon. Dersom jeg ønsket å finne ut av i *hvilken grad* de ansatte involveres i omstillingsprosessene, eller om de ansatte har mottatt tilstrekkelig og nødvendig informasjon underveis, så ville en spørreundersøkelse kunne være et alternativ for å innhente data.

Tidlig i prosessen med utarbeidelse av problemstilling for oppgaven, vurderte jeg muligheten for å lage en spørreundersøkelse for å finne ut av hvordan de ansatte hadde blitt involvert, og i hvilken grad de fikk lov til å påvirke disse prosessene. Fordelen med en spørreundersøkelse som kan besvares anonymt, er at jeg ikke vet hvem som har svart hva. Som ansatt ved UiT vil jeg i stor grad kjenne de ulike aktørene som har deltatt i fusjonsprosessen mellom HiF og UiT. Slik sett ville det absolutt ha vært en fordel at jeg ikke visste hvem som hadde besvart undersøkelsen. Forutsatt en tilfredsstillende svarprosent, ville en spørreundersøkelse kunne bidra til å tegne et oversiktsbilde med hensyn til hvordan ansatte oppfattet fusjonsprosessen. Ulempene med en spørreundersøkelse sett i forhold det jeg ønsket å finne ut av, ble imidlertid vurdert å være større enn fordelene.

For det første vil det kunne være vanskelig å få inn tilstrekkelig mange svar til å ha et godt nok datagrunnlag til analysedelen av oppgaven. For det andre ønsket jeg i alle fall å intervju noen nøkkelaktører som hadde opplevd endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsområder som følge av en fusjon. Da ville et case-studie være mer å foretrekke. Innsamling av data gjennom en spørreundersøkelse ville ikke gi samme mulighet til å observere informantene underveis i datainnsamlingen, slik et intervju ville kunne gi meg anledning til. Det sies for eksempel mye mellom linjene under et intervju som ikke en spørreundersøkelse vil kunne fange opp, for eksempel informantens kroppsspråk.

I utgangspunktet ville det ha vært interessant å se nærmere på et utvalg av de fusjonene som har blitt gjennomført i universitets- og høgskolesektoren de senere årene.

Dette for å kunne sammenligne hvordan ansatte fra de ulike fusjonene har blitt involvert i de ulike omstillingsprosessene som ble igangsatt. Muligheten ble vurdert, men dette ble ansett for å bli et for omfattende arbeid, oppgavens omfang tatt i betraktning.

For å få svar på det jeg ønsket å finne ut av innenfor de rammene som jeg har til rådighet, valgte jeg derfor å se nærmere på *en* konkret fusjon. For meg ville det da være mest naturlig å se nærmere på et bestemt case, nemlig fusjonsprosessen mellom HiF og UiT. Hovedårsaken til det, er at det har vært viktig for meg å kunne relatere oppgavens tema til noe som jeg selv kjenner meg igjen i, og som vil kunne være faglig interessant for meg å studere nærmere. Siden jeg har mitt hovedfokus på medvirkning i fusjonsprosesser, er det svært interessant å finne ut av hvordan ansatte som ble berørt av fusjonen ble involvert i de ulike omstillingsprosessene som ble igangsatt.

I tillegg til å finne ut av *hvordan* de ansatte hadde blitt involvert i prosessene, var jeg også interessert i vurdere om de ansatte som ble berørt av omstillingene har følt et eierskap til disse prosessene underveis, og *hvorfor* de evt. ikke har fått anledning til å påvirke prosessene slik intensjonene i omstillingsavtalene som ble utarbeidet i forkant av fusjonen var. For å kunne belyse disse spørsmålene, ville jeg neppe komme utenom case-studie som forskningsmetode. Dette har vært avgjørende for at jeg valgte case-studie som metode for oppgaven.

3.2 Innsamling av data ved hjelp av intervju

Basert på de refleksjonene jeg hadde gjort meg under utarbeidelsen av problemstillingen og valget av case-studie som metode, var det mest opplagte alternativet å samle inn data ved hjelp av intervju. Intervjuer benyttes som forskningsmetode innenfor mange ulike fagområder, som f. eks historie, sosiologi, statsvitenskap og psykologi. I kvalitative forskningsprosjekter er for øvrig intervjuer mest vanlig å benytte seg av (Silverman 2006:109). Fordelen med intervju er at du vil kunne få innsikt i informantenes egne tanker, erfaringer og følelser på en helt annen måte enn gjennom for eksempel en anonym spørreundersøkelse. Du vil også kunne velge noen spesifikke nøkkelinformanter som en mener vil kunne bidra til å belyse problemstillingen.

Intervju kan ved første øyekast virke både overkommelig og se enkelt ut siden nesten alle som utgangspunkt kan føre en samtale med en annen person omkring et hvilket som helst tema.

Likevel er det krevende å skulle gjennomføre et kvalitativt intervju med et utvalg informanter, og samtidig påse at du får svar på det du ønsker å belyse. For å lykkes med et case-studie må man som forsker i en intervjusituasjon inneha noen basiskunnskaper (Yin 2014:73).

Du må blant annet kunne stille de gode og riktige spørsmålene, kunne være en god lytter for å få med deg det som sies «mellom linjene», og være tilpasningsdyktig hvis det dukker opp interessante temaer underveis som du på forhånd ikke hadde tenkt på. Samtidig må det være en god struktur som danner de overordnede rammene for intervjuet, slik at du ikke plutselig sitter igjen med svar på helt andre spørsmål enn det som var utgangspunktet for hele forskningsprosjektet. Får du for mange sprikende svar fra informantene, kan det bli utfordrende å skulle analysere det innsamlede materialet en strukturert måte.

Før intervjuene, valgte jeg derfor å utarbeide en intervjuguide som dannet rammen for selve intervjuet. Guiden var delt inn i ulike hovedtemaer med bakgrunn i problemstillingen, samt noen underliggende spørsmål. Noen spørsmål var av generell karakter, mens andre var for eksempel mer rettet mot informanter med lederansvar. Intervjuguiden er lagt ved som vedlegg til oppgaven. Jeg ønsket også å la informantene få anledning til å snakke litt fritt omkring de aktuelle temaene, og at jeg ikke nødvendigvis skulle måtte følge den oppsatte intervjuguiden slavisk dersom informanten kom inn på andre vinklinger eller tema som kunne være interessant å belyse og stille oppfølgingsspørsmål omkring. Spørsmålene ble i all hovedsak stilt i en bestemt rekkefølge, men også med åpning for at informantene skulle få anledning til å komme med sine egne refleksjoner underveis hvis de ønsket det. Intervjuguiden ble i forkant testet ut på en venn av meg slik at jeg fikk prøvd ut spørsmålene og justert intervjuguiden noe før jeg gikk i gang med datainnsamlingen.

3.3 Valg av informanter og forespørsel om deltakelse i prosjektet

Etter at jeg hadde bestemt meg for å samle inn data ved hjelp av intervju, besluttet jeg at det mest aktuelle ville være å intervju ansatte ved campus Alta⁶. Det er flere årsaker til at disse ansatte ville være interessante å intervju, sett i forhold til medvirkningsaspektet i fusjonsprosessen.

⁶ Campus Alta tilbyr studier spredt på fire ulike fakulteter; Finnmarksfakultetet (Fifak), Fakultet for biovitenskap og økonomi (BFE-fakultetet), Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning (HSL-fakultetet) og Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT-fakultetet).

Campus Alta er den av campusene ved UiT som i dag har flest ansatte fra tidligere HiF. Det var disse ansatte som i størst grad ble berørt av omstillingsprosessene som ble igangsatt som følge av fusjonen mellom HiF og UiT. Det er flere grunner til det.

For det første var de to institusjonene svært ulik, størrelsen tatt i betraktning. Høsten 2012 var det 250 ansatte og ca. 2000 studenter ved HiF, mens det til sammenligning var ca. 2600 ansatte og om lag 9500 studenter ved UiT på samme tidspunkt⁷. For det andre var det snakk om en fusjon mellom en høgskole og et universitet med ulke studietilbud og fagtradisjoner.

Det å skulle slå seg sammen med en større partner, vil av praktiske hensyn ofte føre til at det er den største institusjonens organisasjonsstruktur og rutiner som i størst grad blir videreført inn i den nye organisasjonen. Dermed er det også de ansatte fra den minste av institusjonene som gjerne må forberede seg på de største omstillingene i arbeidshverdagen.

Videre fikk de fleste ledere og ansatte ved tidligere HiF et formelt skifte av arbeidsgiver som følge av fusjonen. Noen ansatte skulle i tillegg overføres fra sentralt nivå til fakultets- eller instituttnivå, noe som igjen ville medføre endringer i den enkelte ansattes arbeidsområder og/eller oppgaver. Noen ledere ville også få endringer innenfor sine ansvarsområder som følge av fusjonen. Særlig ansatte som står overfor de største endringene og som skal bli kjent med en ny organisasjon der de ikke nøyaktig vet hvor i organisasjonen de skal innplasseres, vil kunne oppleve et behov og ønske for å involveres i omstillingsprosessene i størst mulig grad. Når en fusjon i tillegg skal gjennomføres over et relativt kort tidsrom slik som fusjonen mellom HiF og UiT, vil det potensielt kunne være utfordrende å skulle sikre de ansatte reell medvirkning før viktige beslutninger fattes. Summen av dette gjorde at jeg mente ansatte ved campus Alta best kunne gi meg svar på hvordan de hadde blitt involvert i de ulike omstillingsprosessene som ble igangsatt.

Jeg bestemte meg videre for at jeg primært ønsket å intervju noen av de administrativt ansatte. Årsaken til det er at jeg selv kjenner dette miljøet bedre enn den vitenskapelige, siden jeg selv har jobbet som ansatt i ulike studieadministrative stillinger i sektoren de siste årene. De aller fleste administrativt ansatte ved campus Alta jobber i dag på det nyetablerte Finnmarksfakultetet og HSL-fakultetets institutt for lærerutdanning og pedagogikk.

⁷ Kilde: Database for statistikk om høgre utdanning (DBH)

I tillegg ønsket jeg å intervju noen med lederansvar. Årsaken til at jeg også anså ledere som relevante informanter, var at det kunne være interessant å ha både ansatte og representanter for ledelsen som informasjonskilde for å få belyst problemstillingen, sett ut fra både et ansatt-, og et lederperspektiv

Det å skulle forske på egen institusjon og samtidig samle inn data ved hjelp av intervju slik jeg gjør her, krever naturlig nok at det tas noen forholdsregler. Jeg har vært opptatt av å etablere en analytisk distanse til informantene og den informasjonen jeg har mottatt underveis. Dette gjelder også i forhold til min egen rolle som UiT-ansatt i fusjonsprosessen. Som forsker på egen virksomhet er det spesielt viktig at jeg innehar denne distansen når jeg skal intervju kolleger. Men, med min inngående kjennskap til virksomheten og fusjonsprosessen vil jeg likevel ha et stort fortrinn når jeg skal utarbeide spørsmål til informantene. Dette siden jeg selv også kjenner bakteppet for fusjonen godt. I alle forskningsprosjekter, uavhengig av om man kjenner organisasjonen eller informantene fra før eller ikke, skal alle former for opplysninger som kan knyttes direkte eller indirekte til informanten behandles med varsomhet. Man må også være varsom med hva slags type spørsmål man ønsker å stille, særlig hvis spørsmålene medfører at en får tilgang til sensitiv informasjon. Det stilles derfor blant annet strenge kriterier til anonymisering av datamaterialet, slik at ingen personer skal kunne gjenkjennes. Dette har vært svært viktig for meg gjennom den videre analysen av datamaterialet.

For å få tilgang til informanter, valgte jeg å kontakte noen av lederne ved campus Alta via e-post hvor jeg presenterte prosjektet mitt, og fortalte litt om hva jeg ønsket å finne ut av og hvem jeg kunne tenke meg å intervju. I forkant av forespørselen hadde jeg sendt søknad til Personvernombudet hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). I intervjuene ville jeg nødvendigvis få informasjon om informantenes arbeidsoppgaver. Dersom en informant kan være indirekte identifiserbar gjennom bakgrunnsopplysninger om den ansattes arbeidsoppgaver, vil slike opplysninger kunne være meldepliktig i henhold til personopplysningslovens bestemmelser. Når jeg kontaktet aktuelle informanter la jeg derfor ved en samtykkeerklæring slik at informantene selv kunne samtykke til deltakelse i prosjektet, og samtidig se at prosjektet var meldt inn til NSD.

Etter å ha fått klarsignal fra ledelsen til å kontakte aktuelle informanter, sendte jeg en ny e-post til et utvalg ansatte ved campus Alta. Jeg fikk heldigvis positiv respons fra alle som jeg tok kontakt med.

Jeg sendte ut forespørsel om deltakelse til syv stykker, og seks av disse sa ja til å bli intervjuet. Den syvende og siste informanten svarte ikke direkte på e-posten, men stilte seg til disposisjon dersom jeg hadde behov for å intervju flere da jeg var i Alta i forbindelse med datainnsamlingen. Av de seks som hadde takket ja til å stille til intervju, hadde to av informantene lederansvar. Alle informanter som er intervjuet har vært ansatt ved tidligere HiF fra et par år til godt og vel 20 år.

3.4 Gjennomføring og transkribering av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført ved campus Alta over en todagersperiode. Jeg valgte å bruke lydopptak (diktafon) som opptakskilde. I tillegg tok jeg noen notater underveis, men i all hovedsak hadde jeg mer enn nok med å snakke med informantene og stille oppfølgingsspørsmål underveis. Hvert intervju varte fra 40 minutter og opp til ca. 60 minutter, og jeg gjennomførte tre intervjuer per dag. For meg var det tilstrekkelig, da jeg raskt erfarte at det kreves mye konsentrasjon underveis i intervjusituasjonen for du skal kunne få mest mulig nytte av datainnsamlingen. Et par dager etter at feltarbeidet var gjennomført, startet jeg jobben med å transkribere intervjuene. Jeg ønsket å komme raskt i gang med dette arbeidet fordi jeg da fortsatt hadde intervjuene friskt i minnet, noe som også viste seg å være en fordel når jeg i etterkant skulle høre gjennom opptakene. Selve transkriberingsprosessen var en omfattende jobb som tok ca. to uker. Jeg har valgt å skrive ut intervjuene så å si ordrett, men har ikke tatt med alle småpauser. Lengre tenkepauser er imidlertid markert. Hvert intervju ble ferdig utskrevet på alt fra 12 til 20 sider per intervju, avhengig av lengden på intervjuet. Intervjuene ga til sammen 85 sider ferdig utskrevet datamateriale.

3.5 Systematisering og analyse av datamaterialet

Før jeg gikk i gang med selve analysen av datamaterialet, hadde jeg behov for å få systematisert alt av data fra intervjuene. Dette var en svært lærerik og nyttig prosess for meg, siden jeg samtidig fikk en bedre og mer inngående kjennskap til datamaterialet underveis.

Jeg valgte først å lage en oppsummering av hvert intervju på ca. 3-5 sider som jeg delte inn i tre hovedtemaer fra intervjuene; Informasjons- og kommunikasjonsklimaet underveis i fusjonen, medvirkning og muligheten til å påvirke de prosessene som ble igangsatt, og potensielle omkostninger ved det å fusjonere. Etter at jeg hadde laget en oppsummering fra alle intervjuer, har jeg analysert datamaterialet videre. Det har jeg gjort ved å se etter likhetstrekk som går igjen i alle intervjuene, for deretter å se etter hovedfunn som igjen har dannet det videre grunnlaget for analyse- og drøftingsdelen av oppgaven.

Oppsummering

I metodedelen har jeg vist til hvorfor jeg landet på case-studie som forskningsdesign for å belyse det som jeg ønsket å få svar på gjennom min oppgave. Jeg har beskrevet noen fordeler og ulemper ved case-studier og intervju som metode for innsamling av data, og hvorfor jeg har valgt å utelukke spørreundersøkelse som metode. Videre har jeg beskrevet hvordan jeg har gått fram for å få tilgang til informanter, og hvorfor jeg har valgt å intervju administrativt ansatte ved campus Alta. Jeg har også nevnt noen etiske dilemmaer som man vil kunne stå overfor, og hvorfor det viktig å etablere en analytisk distanse til informantene og den informasjonen som mottas. Til sist har jeg vist til hvordan intervjuene ble gjennomført, og hvordan jeg gikk fram for å etablere et system for å analysere de innsamlede data.

4.0 Analyse og drøfting av hovedfunn

I dette kapittelet vil jeg presentere de funnene som jeg har gjort etter å ha intervjuet informantene, og drøfte disse opp mot relevant teori. Innledningsvis ønsker jeg å framheve at de funnene som blir presentert gjelder for som jeg har intervjuet, dvs. et utvalg administrativt ansatte og ledere ved campus Alta, men som samtidig er nøkkelaktører i forhold til det som jeg har ønsket å finne ut av. Jeg trekker altså ikke slutninger om hva som er gjengs oppfatning av fusjonen for kategorien ansatte ved UiT som sådan.

Jeg vil presentere og drøfte funnene i tre deler. I den første delen vil jeg se nærmere på informasjons- og kommunikasjonsklimaet i fusjonen, og om de ansatte som jeg har snakket med opplever at de har fått tilstrekkelig informasjon om fusjonsprosessen underveis. I den andre delen ser jeg nærmere på hvordan de ansatte har fått lov til å påvirke de prosessene som ble igangsatt, og om de har følt et eierskap til disse prosessene. I tredje og siste del vil jeg blant annet se nærmere på potensielle omkostninger ved det å gå inn i en fusjonsprosess der størrelsesforholdet mellom partnerne er ulikt. Dette for å se om det har noe å si for eierskapet til prosessene som ble igangsatt. Etter hver del følger det også en oppsummering og drøfting av hovedfunnene.

4.1 Kommunikasjon og informasjon om fusjonsprosessen

En påstand for å lykkes med fusjonsprosesser er at det gis god informasjon om prosessen, og at tilliten mellom ledelsen og de ansatte er gjensidig. God kommunikasjon og medvirkning er som nevnt i innledningen til denne oppgaven dokumenterte virkemidler i fusjonsprosesser (Enehaug og Thune 2007:51).

Kommunikasjon var også et sentralt tema i omstillingshåndboka som ble utarbeidet før fusjonen. Her vises det til at en viktig lederoppgave er å kommunisere og informere ansatte underveis i prosessen. Det bør derfor gjennomføres informasjonsmøter på flere nivåer, der ansatte har anledning til å stille spørsmål, og hvor det blir gitt orientering om blant annet vedtak og beslutninger som har betydning for de ansatte. Første gang informantene kan huske at de ble orientert om fusjonsplanene varierer noe, men de fleste jeg har snakket med viser til at planene for alvor ble kjent i løpet våren og høsten 2012.

Rektorene ved HiF og UiT hadde da kommet til at en videre utvikling av samarbeidet mellom de to institusjonene best kunne realiseres gjennom en fusjon. Det ble initiert et forberedende arbeid med sikte på å bringe en sak om fusjonen for institusjonenes styre i juni 2012⁸. Felles fusjonsplattform ble vedtatt av styrene samme høst. På daværende tidspunkt fikk de ansatte lite konkret informasjon utover at fusjonen skulle være gjennomført innen 1. august 2013.

For flere av informantene kom det ikke som noen overraskelse at det ville bli snakk om en fusjon, da det allerede hadde vært konkrete fusjonssamtaler mellom UiT, HiF og HiH allerede i 2010. Når fusjonsplanene så ble aktualisert på nytt i 2012, var det ulike reaksjoner på fusjonsplanene. En informant reagerte positivt og tenkte at fusjonen var det beste for at HiF skulle utvikle seg i framtiden:

«Fordi at jeg så at fremtidsmulighetene som høgskole var usikre. Og vi hadde lite handlingsrom. (...) Så jeg så at som et universitetsmiljø så hadde vi mere muligheter for å utvikle oss, både studiemessig og forskningsmessig» (...)

Alle informantene viser til at det ble avholdt flere informasjonsmøter underveis. Det var mulig for de ansatte å stille spørsmål til ledelsen, og de fikk så mange møter de ønsket. Sånn sett opplever de fleste informantene at det ikke var noe å si på tilbudet om å få møter med ledelsen, men mange ansatte savnet imidlertid mer konkret informasjon om hva fusjonen ville bety for deres arbeidshverdag. En av informantene viser til at det ikke ble gitt så mye informasjon om fusjonsprosessen i forkant av fusjonen, og at det heller ikke kom noe informasjon om evt. endringer som fusjonen ville få for vedkommende sine ansvars- og arbeidsområder. På spørsmål om hvor lang tid det tok før det begynte å bli litt mer konkret informasjon fra ledelsens side, svarer vedkommende litt vagt til å begynne med, men etter en tenkepause konkluderer informanten med at det ikke kom så mye konkret informasjon før ca. et halvt år før fusjonsdatoen 1. august:

(...) «Det var lite snakk om administrasjonen. Nesten ingenting, vil jeg påstå, og det gikk jo så langt som til at det var jo først når fusjonen var bestemt i styret og langt utpå våren (2013) før det egentlig kom opp noe mer hva som ville ..., hva det her ville si for administrasjonen.» (...)

⁸ Dette ifølge styresak S 33-12: <http://uit.no/Content/317917/sak%20S%2033-12.pdf>

Mye av bekymringen til de ansatte gikk tidlig i fusjonsfasen på om de fikk beholde arbeidsoppgaver som man før fusjonen hadde drevet med på et selvstendig grunnlag i Alta, og om de ansatte fikk videreutvikle seg i den nye organisasjonen. Informasjonsbehovet ble derfor av de administrativt ansatte informantene uten lederansvar opplevd som stort, særlig i forhold til konkret stillingsinnhold og arbeidsoppgaver etter fusjonen. Informantene med lederansvar opplevde informasjonsbehovet som litt varierende. Det var stor forskjell mellom de ulike miljøene ved campus Alta. I de miljøene hvor de ansatte tidlig fikk avklart hvilke arbeidsoppgaver de skulle ha, var ikke informasjonsbehovet like stort som blant de administrativt ansatte. Dette gjaldt særlig innen fagmiljøene. Sen innplassering gjorde nok at flere av de administrativt ansatte følte et større behov for informasjon, samtidig som mange oppfattet at det var vanskelig å ha noen formening om prosessene så lenge det ikke kom noen avklaringer omkring framtidig innplassering.

En informant viser til at det ikke bare er ledelsens oppgave å informere, men at de ansatte også har plikt til å følge med litt selv og oppsøke informasjon. Siden denne informanten var ganske engasjert i fusjonsprosessen, søkte vedkommende opp mye informasjon på egenhånd. Informanten synes tilgangen på informasjon var grei selv om informasjonen som ble innhentet eller gitt, ikke nødvendigvis var like konkret i forhold til framtidige arbeidsoppgaver- og områder. Det virket på informanten som om at mye av løpet allerede var lagt, og at det derfor heller ikke var så mye reell mulighet for de ansatte til å utøve innflytelse på prosessene.

For de med lederansvar på ulike nivåer ved campus Alta var det likevel til dels krevende å skulle tilegne seg informasjon. Til tross for at det i omstillingsveilederne ble lagt vekt på at man skulle etterstrebe stor grad av åpenhet og god informasjon, synes en av informantene med lederansvar at det ofte var utfordrende å få oversikt og informasjon over prosessene videre oppover i systemet:

(...) «Det var en utfordring å skjønne hva som foregikk, for alt gikk jo så fort! (...) Altså hvordan prosessen skulle gå med innplassering og samtaler og forskjellig. (...) Det var jo vanskelig og få en oversikt over hva som foregikk. Og dermed trekke ut essensen, og så formidle dette til de ansatte. (...) Men, det var jo en utfordring å få en god oversikt over prosessene. Det gikk litt i hytt og pine. (...) Så det virket som at ting ble liksom bare avgjort på et eller annet sted, også kom man videre. (...) Og jeg synes også at ledelsen lengre opp unnlot å ta tak i ting som jeg mener at de burde ha fulgt opp i prosessene.»

Flere av informantene uten lederansvar er inne på at det gikk greit å både gi og få informasjon fra sin nærmeste leder, men at det virket som at deres leder igjen ikke fikk nok tilsig av ny informasjon fra øverste ledelse. En av informantene illustrerer det på denne måten:

(...) «Så det var ... Et manglende informasjons ... Holdt på å si ... Tilsig over min nærmeste leder.» (...)

Kommunikasjonsklimaet ble til tider oppfattet som litt presset. Forut for fusjonsavgjørelsen bar debattklimaet til dels preg av det ikke alltid var rom for de som stod opp mot fusjonsplanene. Fusjonen ble gjenstand for mye diskusjon særlig i Finnmark, og mange av informantene synes at det kunne ha vært mer takhøyde for å komme med argumenter mot en fusjon. En av informantene oppgir at vedkommende kanskje i utgangspunktet var mer for en fusjon, men endte underveis opp med å bli veldig imot en fusjon:

(...) «Åpenheten skulle liksom gjelde fra den ene sida som fikk lov å si at fusjonen var veldig bra og det var det positivt for oss. Også skulle den ikke gjelde for de som ønsket å diskutere den, eller å ... Å stå opp offentlig med argumenter mot en fusjon.» (...)

En annen informant mener at det generelle kommunikasjonsklimaet mellom ledelse og ansatte var godt og det var mulig å få til møter underveis, men: Informanten mener at informasjonen kom for sent, og at de ikke fikk nok informasjon:

«Nei, vi fikk ikke nok (informasjon) nei, fordi at, og det tror jeg at vi følte alle at vi var skeptisk, og vi hadde behov for mer.» (...) «Men det kan jo være at det, de sa jo det, både rektor og direktør at vi har ikke mer å komme med foreløpig. Det er ikke mer å informere om ...» (...)

Likevel påpeker informanten at folk aldri vil føle at de er godt nok informert i slike prosesser.

Flere av informantene er inne på at det for dem virket som at selve prosessen på mange måter var forutbestemt, og at dette var en av årsakene til at den informasjonen som ble gitt på allmøtene ofte ble oppfattet som lite relevant og konkret:

(...) «Det var nok veldig bestemt, i utgangspunktet, at det kom til å bli en fusjon, uansett. Så hadde man sånne runder med diskusjoner, hvor folk fikk lov til å si noe, men det førte liksom ikke fram til noe. For bestemmelsen var egentlig tatt» (...)

En annen informant beskriver deler av informasjonsprosessen slik:

(...) «Man involverer de ansatte i ... Ja ... Man involverer dem, men samtidig så er det bestemt – Det er avgjort allikevel ... Hvordan det skal være. Sånn at det er litt sånn ... Man er involvert fordi det formelle sier at vi skal være det» (...)

Noen informanter opplyser at de synes at det var satt av for kort tid til å gjennomføre en såpass omfattende fusjonsprosess, og at informasjonen som ble gitt var mye preget av at prosessen skulle gå fort. En opplyser at vedkommende ikke reagerte så veldig positivt da informanten forstod at fusjonstidspunktet var 1. august 2013. Informanten skjønte at tidspunktet ville bli veldig vanskelig i forhold til ulike administrative oppgaver som skulle ferdigstilles i løpet av høsten. Dersom fusjonstidspunktet hadde blitt satt til 1. januar 2014, så hadde det vært en litt enklere situasjon sett ut fra et administrativt ståsted:

(...) «Så akkurat tidspunktet 1. august var jo kanskje det dårligst valgte, som jeg ikke forstod hvorfor man absolutt skulle ha.» (...)

En annen informant sier det slik:

«Det gikk for fort. Fordi at vi var jo ikke klar (til å fusjonere).»

Drøfting av hovedfunnene

Jeg har gjennom ulike deler av oppgaven vært inne på at god kommunikasjon mellom ansatte og ledere og løpende informasjon er viktige faktorer for å lykkes med en fusjonsprosess. Hvordan har så dette fungert i praksis i denne fusjonen? Funnene i intervjumaterialet viser at muligheten for å påvirke de overordnede prosessene gjennom god kommunikasjon og informasjon kanskje ikke alltid synes å ha blitt opplevd som særlig reell. Dette til tross for at omstillingsveilederne nettopp la vekt på at dette var en viktig lederoppgave. Hvorfor ble det slik?

Fra teoridelen husker vi at opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil kunne avhenge av hvordan kommunikasjon om og rundt endringene foregår. I et medvirkningsperspektiv illustreres dette gjerne gjennom to ulike kommunikasjonsmodeller; *formidlingsmodellen* og *kretsløpsmodellen* (Amundsen og Kongsvik 2008:159 ff.). Sistnevnte modell trekkes fram som illustrerende for kommunikasjon når medvirkning benyttes som prinsipp.

I modellen betraktes kommunikasjon som en dynamisk toveis prosess med aktive sendere og mottakere, og hvor det legges særlig vekt på felles, gjensidig forståelse av virkeligheten gjennom dialog, slik utgangspunktet også var i fusjonen mellom HiF og UiT.

Når det gjelder informasjonsflyten og kommunikasjonsklimaet i forkant av fusjonen, så ble det riktignok gjennomført flere informasjonsmøter der de ansatte fikk anledning til å stille spørsmål til ledelsen. De ansatte opplevde også at de fikk så mange møter som de ønsket. På et overordnet nivå ser intensjonene i omstillingshåndboka ut til å ha fungert etter hensikten, og akkurat slik kretsløpsmodellen legger opp til. Likevel så peker flere informanter på at det til tider var vanskelig å orientere seg, og få nok informasjon om alle prosesser som ble igangsatt. Det samme var tilfellet for mellomledere som hadde det videre ansvaret for å informere de ansatte ved sin enhet om overordnede vedtak og beslutninger som hadde betydning for deres interne organisering og arbeidsområder. Kommunikasjonen med øverste ledelse ble ofte oppfattet som noe uoversiktlig og til dels presset, og det var vanskelig å orientere seg om alle de ulike prosessene som ble igangsatt. Mange av informantene opplevde at ble gitt lite konkret informasjon i starten om hva som ville skje med de ansattes arbeidsoppgaver og stillinger som følge av fusjonen. Informasjonsbehovet var til tider stort, særlig blant de administrativt ansatte som ble sent innplassert. Dette førte igjen til at flere av de ansatte synes det var vanskelig å gjøre seg opp en mening om fusjonen.

Mye tyder på at tidspress kan være en forklaring til at medvirkningen ikke alltid har blitt opplevd som reell når det kommer til informasjon og kommunikasjon mellom ansatte og ledelse. Alle informantene er inne på at kort tid mellom fusjonsvedtak- og tidspunkt gjorde at det til tider kunne være utfordrende å skaffe seg nok informasjon. Særlig gjaldt dette de administrativt ansatte. Knapp tid gjorde det også utfordrende for flere ledere som hadde ansvar for å videreformidle informasjon til de ansatte om pågående prosesser.

I slike prosesser vil det alltid være et ledelsesdilemma å skulle balansere behovet for å få gitt nok konkret informasjon til de ansatte opp mot behovet for å få gjennomført prosesser som er av avgjørende betydning for framdriften i fusjonen.

Endringsprosesser kan som kjent ofte være både smertefulle og krevende. Nettopp derfor bør en fusjonsprosess i alle tilfeller ikke dras for mye ut i tid. I spennet mellom ønsket om å legge til rette for god kommunikasjon mellom ledelse og de ansatte og behovet for å komme videre i prosessen, er det alltid noen som vil oppleve at de ikke får nok informasjon.

Særlig gjelder dette i de tilfellene hvor vanskelige og upopulære beslutninger må tas. Det å få gitt tilstrekkelig informasjon har nok også vært et dilemma for lederne som hadde ansvar for å gjennomføre fusjonen mellom HiF og UiT. Særlig når dette måtte gjøres innenfor et relativt kort tidsrom. Likevel kan nettopp dette tidspresset, i kombinasjon med at mange av de viktigste beslutningene vedrørende fusjonen allerede var tatt, ha hatt en avgjørende betydning for at muligheten for de ansatte til å påvirke de overordnede prosessene ikke helt har fungert etter intensjonen.

4.2 Medvirkning og eierskap til de endringsprosessene som ble igangsatt

I andre del av dette kapittelet vil jeg se på hvordan de ansatte har fått lov til å påvirke de prosessene som ble igangsatt, og om de har følt et eierskap til disse prosessene. Tidlig i fusjonsprosessen ble det vedtatt å sette ned arbeidsgrupper for å sikre de ansatte medbestemmelse. Mandatet for denne arbeidsgruppa er nærmere omtalt i kapittel 1.2. I tillegg ble det oppnevnt arbeidsgrupper for integrering, styring og ledelse, FoU og forskningsformidling, sikker drift og utdanningsvirksomheten.

Arbeidsgruppa for integrering utnevnte i tillegg en rekke undergrupper som fikk i oppdrag å utrede og foreslå organisering av enheter på ulike nivå ved det nye universitetet.⁹

Alle informanter har enten deltatt i en eller flere av arbeidsgruppene eller undergruppene som har rapportert videre til en overordnet arbeidsgruppe. Informantene hadde for det meste positive erfaringer fra arbeidet i gruppene. Flere av informantene mener at det har vært både nyttig og lærerikt å få jobbe i grupper sammen med kolleger fra andre enheter. Det har vært god takhøyde i gruppene, og rom for å komme med egne innspill og meninger underveis. Informantene har stort sett også følt et eierskap til prosessene i de ulike gruppene, og de ville ikke ha vært arbeidet i gruppene foruten.

En viktig grunn til at det har vært mulig å føle et eierskap til prosessene, er at det har vært stor grad av gjensidig tillit bant de som har jobbet i gruppene. Det har imidlertid vært tilfeller hvor gruppene har tatt opp temaer innen konkrete arbeidsområder, og hvor noen av informantene synes at det har vært vanskeligere å få påvirke og føle et eierskap til prosessene. Årsaken har da vært at de ansatte på dette tidspunktet fortsatt ikke visste hvilke arbeidsoppgaver de skulle inneha i det fusjonerte universitetet.

⁹ Oversikt over organisering av arbeidsgrupper, undergrupper og mandat for gruppene finnes på nettsidene <http://uit.no/Content/327358/SAK%20SG%2008-13%20Oppnevning%20av%20arbeidsgrupper%20og%20mandat.pdf>

Med hensyn til gruppenes mandat, ble det for de administrativt ansatte som arbeidet innenfor utdanningsvirksomhetene ved HiF og UiT tidlig avklart at man fortsatt skulle følge UiTs forskriftsverk og rutinebeskrivelser, med mindre det ikke var sterke grunner til å gjøre det motsatte. Noen av informantene er inne på at akkurat denne avklaringen var en fordel for arbeidet i disse gruppene, fordi man da slapp å måtte ta mange omkamper internt i gruppene. I et av intervjuene vises det til andre fusjoner i sektoren, og hvor det ikke har vært avklart på forhånd hvilke regelverk man skulle bygge det videre arbeidet på.

Gruppene i disse fusjonsprosjektene har måttet bruke mye tid og energi på utmattende diskusjoner om hvordan ting skal være. Dette har man i stor grad unngått i de gruppene som ble nedsatt i fusjonen mellom HiF og UiT.

På spørsmål om hvilken betydning disse prinsipielle avklaringene hadde for arbeidet i gruppene, svarer en informant:

«På en måte var det greit, fordi det var veldig lite slitsomt. Jeg slapp å kjempe for alle ting. Altså, det var ikke sånn at ... Hadde det vært mer åpne muligheter, så måtte jeg ha slåss for mange ting, og jeg hadde kanskje vært mer utslitt når fusjonstidspunktet kom. Nå hadde jeg egentlig vært der og fått mye god informasjon (i gruppene) om hvordan ting skulle være, og vi var kanskje litt mer klar her, fordi at vi hadde brukt tida på å lære oss det vi skulle gjøre, og ikke på å kjempe for at vi skulle få gjennomslag for at vi ville ha det annerledes.»

Informantene ble også spurt om innspillene som gruppene ga, ble fulgt opp og tatt med videre i de overordnede prosessene. Her svarer imidlertid flere informanter at så ikke synes å ha vært tilfelle. En informant mener for eksempel at det var mulig å komme med innspill gjennom arbeidsgruppene, men at de bare delvis ble tatt til etterretning:

«De ble jo tatt til etterretning i det fusjonsdokumentet, for det står jo en del der. Men så, når gruppene kom, så fikk vi jo spilt det inn, men det ble jo ikke gjort noe i forhold til det.» (...) *«Så, det var liksom greit å komme med innspill, men det førte jo ikke noen plasser, altså. Og da blir det jo sånn slag i lufta da.» (...)*

Likevel synes denne informanten at det var en lærerik prosess å jobbe i arbeidsgruppene. Så bortkastet var det ikke.

Men, vedkommende synes at de fikk litt falske forventninger om hva arbeidet skulle brukes til, og hvor stor sjanse man hadde for å nå gjennom med innspillene helt til topps i organisasjonen. En annen informant er også litt usikker på om innspillene som gruppene kom med, ble tatt med videre når de overordnede beslutningene skulle tas:

(...) «Jeg vet ikke helt om det kommer videre opp i systemet. At man da har forståelse for det. Fordi jeg tror at dess lengre fra problemene du jobber, dess ... Dess mindre, holdt på å si ... reelt er liksom problemet.» (...)

En annen informant beskriver nytteverdien av arbeidet som ble gjort i gruppene slik:

(...) «Det er jo arbeid rett i søppelkassa, fordi at (...) Ja, altså du ... Det erfaring tilsier altså, det er at du ofte gjør sånt arbeid, også blir det for en eller annen skuff. Det blir ikke satt ut i livet. Det er ingen som tar det videre. Og det kan være forskjellige grunner til det. Men det vet man jo aldri.» (...)

Det var med andre ord en følelse av at det kanskje var litt vanskelig å kunne se synlige resultater fra arbeidet i gruppene når beslutningene ble tatt videre opp i systemet. Særlig gjelder dette ifølge noen informanter konkrete innspill omkring arbeidsfordeling mellom de ulike campusene, og organisering av administrasjonen. For de ansatte var det viktig å la oppgaver som oppstod i Alta bli værende der. Fjernledelse hvor ansattes nærmeste leder var geografisk plassert ved en annen campus ønsket flere å unngå, slik at ikke for mange i Alta skulle bli på små øyer alene uten kontakt med sin nærmeste leder. Organisasjonsmodellen som til slutt ble valgt for administrasjonen på sentralt nivå ved det nye universitetet, innebærer at noen ansatte i Alta vil ha sin nærmeste leder i Tromsø. Her var det imidlertid delte meninger når arbeidsgruppa for integrering la fram sin endelige rapport¹⁰, noe enkelte informanter også peker på.

På spørsmål om informantene vet, eller har noen formening om hvorfor akkurat disse innspillene ikke har blitt tatt med videre, er svaret at det sikkert ble tatt videre, men at det likevel stoppet opp et eller annet sted, eller at det ikke var interesse for å ta disse innspillene med videre. En informant synes at prosessen var veldig toppstyrt:

¹⁰ Ifølge rapport fra Arbeidsgruppe for integrering, punkt 9.3 var det to dissenser i undergruppa for administrasjonen vedrørende fjernledelse av administrasjonen:
http://uit.no/Content/335494/Rapport%20fra%20arbeidsgruppe%20for%20integrering%2008%2004%202013_1.pdf

«Ja. Og at det ... Den ... Og da føler man seg litt lurt når det ... En ting er at ikke alt går som man har planlagt. Men når så mye bare blir skviset unna, og som var så gjennomgående, så tror ... Så mener jeg at det var veldig toppstyrt. (...) Og det var en del bortkastet tid som folk kunne ha ... Altså, det ble kastet litte granne blå i øynene, da.»

På spørsmål omkring muligheten for de ansatte til å påvirke prosessene når du kommer videre opp i systemet, svarer en annen informant:

(...) «Det man påvirket var ikke resultatet, egentlig, av en fusjon. Men mere hvordan skal vi nå gjøre de forskjellige arbeidsoppgavene. Men jeg tenker at selve prosessen fram til om man skal fusjonere, eller ikke. Den var toppstyrt». (...)

Drøfting av hovedfunnene

De ansattes rett til medbestemmelse i fusjonsprosesser står som tidligere nevnt sterkt i norsk arbeidsliv, og er nedfelt i ulke lover, regelverk og tariffavtaler. I teoridelen viser jeg til ulike nivåer og grader av medvirkning som virkemiddel i en endringsprosess. Eksempelvis kan det skilles mellom direkte medvirkning hvor de ansatte som individuelle representanter får anledning påvirke prosessene direkte gjennom ulike fora, og indirekte medvirkning hvor innspill til prosesser gjerne skjer gjennom ulike ledernivå, tillitsvalgte eller fagforeninger.

Direkte medvirkning kan skje på ulike måter. Når det gjelder muligheten for å utøve direkte medvirkning på beslutningsprosessene i denne konkrete fusjonen, så viser funnene overfor at alle informanter har hatt mulighet til å påvirke flere av prosessene i form av deltakelse i ulike arbeids- og undergrupper. Her har de fått komme med innspill til de prosessene som har berørt deres arbeidsområder. Funnene viser også at informantene for det meste har positive erfaringer fra dette arbeidet, og at de har følt et eierskap til prosessene i gruppene. Mange har også hatt et faglig utbytte av å få jobbe sammen med andre kolleger som har erfaring fra samme typer arbeidsoppgaver. Gjensidig tillit mellom deltakerne i gruppene har vært viktig.

Et annet sentralt poeng som flere informanter har trukket fram, er fordelene av at man på forhånd hadde avklart at det var UiTs forskrifter og rutinebeskrivelser som skulle legges til grunn for det videre arbeidet i noen av gruppene. Man slapp da å måtte ta disse kampene i gruppene. Akkurat denne avklaringen har antakelig hatt mye å si for samarbeidsklimaet og muligheten til å føle et eierskap til prosessene i gruppene.

Imidlertid sitter flere informanter igjen med et inntrykk av at innspillene som ble gitt i gruppene ikke ble tatt med videre når de overordnede linjene for fusjonen ble trukket opp, og at prosessen bar preg av å være toppstyrt. Dette gjelder særlig i forhold til framtidig organisering av øverste administrative nivå ved det nye universitetet. Begrep som «slag i lufta» og «arbeid rett i søppelkassa» blir av noen informanter brukt for å illustrere dette. Medvirkningen og eierskapet til beslutningene ble med andre ord opplevd som reell i gruppene, men avtok jo lenger opp i systemet som beslutningene ble fattet. Disse funnene stemmer godt med figuren i som jeg har vist til kapittel 2.5 i teoridelen, og som illustrerer hvordan betydningen av direkte og indirekte medvirkning vil kunne være forskjellig på de ulike nivåene, alt avhengig av hvor i organisasjonen beslutningene tas.

Betydningen av indirekte medvirkning vil øke jo høyere opp i organisasjonen beslutningene tas, mens betydningen av direkte medvirkning da avtar tilsvarende. Arbeids- og undergruppene er dermed et konkret eksempel på at graden av direkte medvirkning kan være høy på en konkret arena, og hvor de ansatte dermed kunne føle et eierskap til prosessene. At graden av direkte medvirkning deretter vil kunne avta, ser vi også eksempler på den i videre prosessen med å videreformidle innspillene til de mer overordnede arbeidsgruppene som hadde ansvar for å samordne innspillene fra de underliggende gruppene.

Når det gjelder undergruppene som ble oppnevnt av arbeidsgruppa for integrering, så ble innspillene fra undergruppene tatt med videre, og sammenfattet i form av en endelig rapport som integreringsgruppa la fram for den overordnede gruppa for styring og ledelse. Innenfor utdanningsvirksomheten var det også satt ned en arbeidsgruppe som avga sin rapport, basert på innspill fra egne undergrupper. Rapportene dannet så grunnlag for de overordnede vedtakene som ble gjort når det gjelder blant annet organisering av administrasjonen ved det nye universitetet. På overordnet nivå vil naturlig nok også muligheten til å utøve direkte medvirkning på prosessene ha avtatt. Det kan også være en forklaring på at de ansatte følte at noen av innspillene de kom med i gruppene ikke har blitt tatt til etterretning når de endelige beslutningene ble fattet på et overordnet nivå, og at de dermed fikk et svekket eierskap til disse prosessene underveis.

At prosessene vil kunne oppfattes som mer toppstyrt jo lengre opp beslutningene fattes er sånn sett kanskje en naturlig del av alle større endringsprosesser.

Likevel kan nok de omstillingsavtalene og håndbøkene som dannet rammen for fusjonen mellom HiF og UiT ha gitt forhåpninger om at de ansatte i større grad skulle få påvirke prosessene enn det man i praksis la opp til når beslutningene skulle fattes.

4.3 Omkostninger for de ansatte i forbindelse med fusjonen

I tredje og siste del vil jeg blant annet se nærmere på potensielle omkostninger som ansatte kan oppleve å stå overfor i en fusjonsprosess. Det er ikke til å stikke under en stol at større omorganiseringer vil kunne medføre en del omkostninger for de som i størst grad blir berørt av omstillingene, og at endringsmotstand dermed vil kunne oppstå. Likevel finnes det også ulike grep som ledelsen kan foreta for å minske endringsmotstanden underveis. Når det gjelder fusjonen mellom HiF og UiT, så har den medført flest endringer for de som arbeidet ved tidligere HiF. Institusjonene var før fusjonen ikke bare ulik med hensyn til organisering men også i størrelse og fagtradisjon.

Som tidligere nevnt var det 250 ansatte og ca. 2000 studenter ved HiF, mens det til sammenligning var ca. 2600 ansatte og om lag 9500 studenter ved UiT når fusjonen ble vedtatt høsten 2012. Denne kommentaren fra en av informantene illustrerer kanskje godt hvordan det kan oppleves å skulle fusjonere med en større partner:

(...) «Man er selyfølgelig redd for å slå seg sammen med en elefant når man er en liten mus. Det pleier som regel ikke å gagne musa. Historien tilsier at det ofte ikke gjør det. På den andre sida, så kan du jo si at hvis musa ikke har noe valg, så ... Og det var jo litt sånn ...» (...)

Til tross for at man fra ledelsens side i utgangspunktet var oppmerksom på at motstand mot endringene som ble igangsatt kunne oppstå, synes det å ha vært motstand mot fusjonen underveis. Informantene er flere ganger gjennom intervjuene inne på ulike årsaker til hvorfor det har vært motstand mot fusjonen blant flere av de ansatte ved campus Alta. Fra å være en liten institusjon med stor grad av selvstendighet, skulle mange nå gå over til å jobbe i en større organisasjon med et helt annet hierarki og en annen organisasjonskultur.

En informant er inne på at motstanden blant de ansatte til dels skyldes redselen for å miste mye av den selvstendigheten man hadde som uavhengig institusjon.

Informanten så likevel flere fordeler ved å bli en del av et større universitet:

«Nei vi har nok vært skeptisk til å miste selvstendigheten. Ja. Og vi har vært redd for byråkratiet. Ja. Så, men samtidig så har vi jo sett at noe kan bli bra, altså. (...) med de nye systemene, og at vi trenger litt mer byråkrati enn det vi har hatt før. Og at det er lettere for oss å få fagpersonalet på besøk og bare forklare dem at ja, men regelverket er sånn, og at det ikke nytter å presse oss noe mer, i dagens system. Så det har vært positivt.»

Likevel har det vært en overgang å skulle jobbe i en større organisasjon når man tidligere har vært vant til at beslutninger kunne tas langt raskere, slik en informant er inne på:

(...) «Klart, vi var også en liten enhet som var operativ ... Vi var litt mindre byråkratisk – Vi kunne gå rett på døra til folk å spørre om ting. Nå føler jeg at det er litt mer tungrodd. Samme oppgave kan ta lengre tid, fordi hvis du skal gjøre ting, så er det nye regler å forholde seg til» (...)

Omstilling for flere i form av nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder kan også være en forklaring til motstanden som oppstod. Sen innplassering kan være en annen forklaring. Når det gjelder innplassering i den nye organisasjonen, så fikk alle ansatte som fikk vesentlige endringer i arbeidsoppgaver og/- eller ansvarsområde tilbud om en egen innplasseringssamtale. Innplasseringssamtalene med disse gruppene skulle gis høyest prioritet.¹¹ Alle informantene med unntak av en, var i gruppen som fikk tilbud om innplasseringssamtaler. Informanten som ikke ble tilbudt en slik samtale, var nylig blitt tilsatt i en ny stilling som følge av fusjonen, og så dermed ikke behovet for å ha en egen innplasseringssamtale.

For de administrativt ansatte ble innplasseringssamtalene i all hovedsak gjennomført i siste halvdel av august 2013, det vil si etter fusjonstidspunktet. Den siste administrativt ansatte ved et av fakultetene ved campus Alta ble ifølge en av informantene av ulike omstendigheter ikke endelig innplassert før i april 2014. Noen av informantene stusset på at de administrativt ansatte ble innplassert til sist, siden det var denne gruppen ansatte som fikk de største endringene i arbeidshverdagen.

¹¹ Jf. veiledning for gjennomføring av innplasseringssamtale:
<http://uit.no/Content/340077/Veiledning%20for%20innplasseringssamtale%20240513.pdf>

En av informantene tror at intensjonen var å få gjennomført innplasseringssamtaler med de administrativt ansatte allerede før sommeren, men at tidsskjemaet sprakk på grunn av dårlig tid:

«Altså, jeg skjønnte jo at realitetene ikke kunne holde. Altså, med det tempoet som det var og det, holdt på å si ... Alt som skulle gjøres før, så skjønnte jeg jo at vi ikke kunne rekke innplasseringssamtaler før 1. august (...) Det var vel kanskje rett før sommerferien at man innså fra ledelsen også, at man får ikke kjørt innplasseringssamtalene ...»

For mange ansatte var det derfor lenge uklart hvilke arbeidsoppgaver de skulle få etter fusjonen, noe som skapte en del usikkerhet. Noen arbeidet på intervjutidspunktet fortsatt med å avvikle en del av de arbeidsoppgavene som før fusjonen ble driftet av administrasjonen ved HiF. Disse hadde derfor fortsatt ingen klar formening om hvorvidt fusjonen enten ville føre til at karrieremulighetene ble styrket eller svekket, og de ønsket heller ikke på daværende tidspunkt å tenke så mye på hva fremtiden ville bringe rent karrieremessig. De av informantene som på intervjutidspunktet allerede hadde fått nye arbeidsoppgaver var likevel i all hovedsak fornøyd, og hadde funnet seg til rette i den nye organisasjonen.

Det å samtidig skulle ivareta den daglige driften både i gammel organisasjon og i overgangen til en ny, viste seg å bli en krevende øvelse for flere av informantene. Fusjonsprosessen skulle gjennomføres midt i en av de mest hektiske periodene i løpet av studieåret for mange av de administrativt ansatte. Mange ad-hoc løsninger måtte derfor etableres. Dette førte igjen til tilleggsarbeid, tilleggsbekymringer for de ansatte, og tilleggshenvendelser fra studentene. En informant nevner at deler av fusjonsprosessen har vært en påkjenning for de ansatte og deres arbeidssituasjon:

«Det har vært tøft, altså, ja. Det har det. Også er det jo tøft for de (ansatte) som ... når det kommer studenter Å forklare dem at nå er det for sent. Vi føler at ... Vi sliter med det her at informasjon ikke har gått nok fram til studentene.»

I slike omstillingsprosesser er det et viktig ledelsesansvar å skulle ivareta behovet for dialog og omsorg for de ansatte. Støtten fra nærmeste leder oppleves som veldig bra blant de fleste, og dette trekkes fram flere ganger i løpet av intervjuene med de ansatte.

I tillegg har arbeidsmiljøet vært svært godt, noe som også har hjulpet på midt i en krevende omstillingsprosess.

Når det kommer til øverste ledelse, har flere informanter inntrykk av at de virker å ha vist mindre forståelse for hva som pågår av arbeid lengre nedover i organisasjonen:

«Fra min leder er den (støtten) jo helt unik, vil jeg tro. Jeg tror ikke så veldig mange hadde en sånn leder som jeg har (...) Min leder er ikke noe problem, synes jeg, men jeg føler kanskje at ledelsen over ikke har hatt forståelse for hva som pågår av arbeid, holdt på å si ... På vårt nivå.»

På spørsmål om øverste ledelse kunne ha gjort noe annerledes for å ivareta de ansatte underveis, er svaret fra en annen av informantene:

«Jeg synes de kunne kommet ... Det er klart de kunne ikke komme å snakke med hver enkelt person, men de kunne ... Jeg tenker ... (ledelsen) kunne ha vært å snakket med hver avdeling» (...)

Tidsaspektet for fusjonsprosessen synes å gå igjen som en rød tråd gjennom de ulike delene av intervjuene med informantene som forklaring på hvorfor prosessen ble møtt med en del motstand. Alle informanter er inne på at man sett ut fra administrasjonens ståsted burde ha tatt seg bedre tid til å gjennomføre fusjonen, og at det ville ha vært veldig verdifullt for ledelsen å latt det gå et halvt år ekstra før man fusjonerte. Dette ville ha kunne redusert noe av den motstanden som oppstod underveis i omstillingsprosessene. En informant forklarer det slik:

(...) «lar man prosessene gå saktere, og lar man eierskapet komme nedenifra. Lar man viljen til fusjon komme fra bunnen, så er ikke motstanden så stor. Det er motstand mot det ukjente. Og dess mer kunnskap og informasjon man har, dess saktere det går. Dess mer kjent blir man med tingene. Mens viljen brytes ned, eller hva skal jeg skal si ... Motviljen ... Så det er en ... Det stresset som var gjorde at tror jeg, motviljen ble større, også.» (...)

Informanten mener at man må gjennom en modningsprosess for at motstanden skal avta:

«Det var nok kanskje flest som i starten var litt sånn både og, men som ... Jeg tror på grunn av tempoet og det presset som vi opplevde ... Jeg tror nok de fleste var relativt mot fusjonen og den prosessen som skjedde.»

På spørsmål om ledelsen kunne ha gjort noe annerledes underveis for at de ansatte skulle føle mer eierskap til prosessene, svarer en informant:

(...) «man måtte brukt mye mer tid. Altså, man kunne ikke ha trumfet gjennom en fusjon. Og det var jo også en del motstand mot fusjonstidspunktet – Også i styret som vedtok fusjonen. Man ønsket å utsette fusjonstidspunktet ... Og bare det ville ha gjort prosessen mye enklere, tenker jeg. Også måtte man også vist mye mer rom for de diskusjonene som kom. Nå var det ikke tid til å ta diskusjonene.» (...)

En annen informant er inne på mye av det samme:

(...) «Det er klart at det var en hurtigprosess, men man burde jo være klar over allikevel, at det er jo mennesker. Og mennesker bruker energi, og når du bruker energi så blir du sliten ... Og når du ... Ja, blir sliten, så er du mer mottakelig for ... Dårlig både for fysisk og psykisk belastninger som kan sette seg. Vi er jo mennesker. Og det er jo klart, det var masse energi som gikk ... Masse til usikkerhet, selyfølgelig.» (...)

Når informantene til sist skal oppsummere fusjonsprosessen med egne ord, er svarene noe forskjellig. En informant oppsummerer prosessen slik:

«Jeg ville ha sagt at det var et godt valg, eller en god bestemmelse å fusjonere. Og at jeg synes det i hovedtrekk har gått veldig bra, men at (tenkepause) fusjonsprosessen, eller omstillingsprosessen per i dag ... Er vi veldig preget av.»

(...) «Også at innplasseringen av administrasjonen, eller organiseringen av administrasjonen ... den synes jeg kunne ha vært gjort bedre. Litt raskere, i og med at det var lagt opp til det. At de burde også følge tidsplanen med fusjonen 1.8, sånn at de også burde ha vært ... det burde ha vært avklart» (...).

En annen informant er inne på at fusjonen har vært frustrerende og utslitende. Tidsaspektet trekkes igjen fram som en hovedforklaring til dette:

(...) «Hadde tidsaspektet vært mer romslig så hadde vi ha hadde vi hatt så mye bedre tid til å måtte tenke igjennom – Å forebygge en del av de tingene som har oppstått.» (...)

Drøfting av hovedfunnene

Forandring fryder sjelden, og det ligger som regel i vår menneskelige natur at vi ikke uten videre er med på at endring til noe nytt og ukjent er positivt for oss. Mye tyder på at motstand er naturlig, og at motstand er en viktig del av selve endringsprosessen. (Hennestad og Revang 2006:173). Nettopp derfor er god endringsledelse så viktig i fusjonsprosesser. Det en viktig lederoppgave å kunne være proaktiv overfor de ansatte med tanke på å minske potensialet for motstand underveis, og for å bedre kunne lykkes med å få de ansatte med seg på laget. I omstillingshåndboka ble det også lagt vekt på at gode omstillingsprosesser forutsetter godt lederskap, at ledere må være oppmerksom på den usikkerheten som kan oppstå, og at man må følge utviklingen i arbeidsmiljøet.

Til tross for dette utgangspunktet, tyder mye på at fusjonen likevel ser ut til å ha medført en del omkostninger for de ansatte som jeg har intervjuet innen flere områder. Dette har igjen ført til motstand underveis i ulike deler av prosessene. Informantene er inne på flere mulige forklaringer til dette, og mange av funnene fra denne delen av intervjumaterialet stemmer overens med typiske kjennetegn på endringsutfordringer som kan gi motstand mot endring, og som jeg har vist til i teorikapittelet.

Større endringer som medfører at arbeidstakere mister noe av verdi, kan gi motstand som en naturlig konsekvens, noe som igjen kan gjøre seg gjeldende i form av ulike tapsopplevelser. (Amundsen og Kongsvik 2008:93 ff.). Konkrete eksempler på ulike former for tapsopplevelser som kan oppstå er tap av identitet og tilhørighet. Av funnene ser vi at flere informanter er inne på dette når det kommer til å skulle fusjonere med en større partner, og samtidig skulle miste mye av den identitetsfølelsen som mange hadde til tidligere HiF. Flere har vært skeptisk til å miste selvstendigheten, og er tydelige på at det ikke alltid vil være en fordel å være den minste partneren i slike prosesser. Begrepet om musa som skal fusjonere med elefanten som en av informantene bruker, illustrerer kanskje dette poenget på en god måte, og viser hvorfor motstand som følge av identitetstap kan oppstå i slike prosesser.

Når det gjelder den endelige innplasseringen av de administrativt ansatte, så var ikke denne prosessen i gang før etter at den nye organisasjonen så dagens lys 1. august 2013. Mange informanter beskriver det som krevende å ikke få en endelig avklaring over hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder de skulle ha før etter selve fusjonstidspunktet.

Samtidig som fusjonsprosessen pågikk skulle den daglige driften opprettholdes, og mange ad-hoc løsninger måtte etableres for å klare å løse flere løpende utfordringer som oppstod underveis. Når man ikke vet hvordan nye arbeidsoppgaver skal utføres i den nye organisasjonen og om det er bruk for den kompetansen man besitter, kan dette utløse en form for usikkerhet og en form for tapsopplevelse. Dette kan igjen kan være ett bidrag til at endringsmotstand oppstår blant de ansatte.

Til tross for en krevende arbeidshverdag preget av mye usikkerhet, er likevel informantene godt fornøyd med støtten og omsorgen som deres nærmeste leder har vist overfor de ansatte. Dette, kombinert med et godt arbeidsmiljø, har i stor grad bidratt til at omstillingsprosessene har forløpt noe mer smidig. Viktigheten av å ha en lyttende og inkluderende leder skal med andre ord ikke undervurderes i en slik prosess.

Tidsaspektet for fusjonen går igjen som en rød tråd gjennom alle intervjuene, også i forhold til mulige omkostninger i det pågående omstillingsarbeidet. Fusjonsprosessen ble formelt vedtatt av regjeringen ca. et halvt år før fusjonen formelt skulle finne sted. Selv om noen av omstillingsprosessene allerede var igangsatt før vedtaket formelt var fattet, tyder mye på at tidspress er en viktig forklaring til at det har oppstått motstand mot mange av de prosessene som ble igangsatt som følge av fusjonen. Mye arbeid skulle gjennomføres på kort tid. Når prosesser skulle iverksettes og gjennomføres i ekspressfart, tyder funnene på at også den reelle opplevelsen av involvering og eierskap til prosessene synes å ha blitt svekket. Flere informanter er her inne på at man burde ha tatt seg bedre tid til å gjennomføre fusjonen, og at mye av motstanden også ville avta dersom prosessen hadde pågått over lengre tid.

De ulike reaksjonsfasene som en ansatt gjerne må gjennom før endringsmotstanden minsker, er illustrert gjennom Scott og Jaffes modell som vist i kapittel 2.3 i teoridelen. Modellen forklarer godt hvorfor nettopp tidsaspektet kan ha mye å si for endringsmotstanden i omstillingsprosesser. Det å få tid til å prøve å fylle de nye rollene som omstillingen innebærer er en viktig del av utforskningsfasen for de ansatte. Først i den avsluttende tilknytningsfasen aksepteres gjerne de omdefinerte rollene som en fusjon vil innebære.

Da har man kanskje også rukket å lære den nye organisasjonen å kjenne, inkludert det å etablere relasjoner til nye kolleger og ledelse. Går man for fort fram gjennom de ulike fasene, er risikoen for økt endringsmotstand blant de ansatte også større.

På den andre siden bør heller ikke slike prosesser gå over et for langt tidsrom. Det kan også utløse motstand og usikkerhet når endringer enten ikke blir iverksatt til avtalt tid, eller hvis prosessene drar ut i tid fordi man er mer opptatt av å oppnå konsensus enn å holde oppe progresjonen i omstillingsarbeidet. For ledelsen vil det alltid være et dilemma å skulle balansere disse hensynene opp mot hverandre på en god måte.

Alle informanter er avslutningsvis blitt spurt om hvorvidt de opplever at intensjonene som var nedfelt i omstillingsveilederne har blitt fulgt opp på en god måte, eller om det bare har blitt med ordene. De fleste er her tydelige på at de enten ikke hadde nytte av omstillingsveilederne fordi de ennå ikke visste hvilke arbeidsoppgaver de ville få i den nye organisasjonen, eller fordi at intensjonene ikke ble fulgt godt nok opp fra ledelsens side. Nytteverdien av omstillingshåndboka synes dermed å ha vært liten for de ansatte jeg har intervjuet.

I siste kapittel vil jeg gi en oppsummering av de hovedfunnene som jeg har gjort, og hvilke konklusjoner som man kan trekke ut fra disse funnene.

5.0 Oppsummering av hovedfunn og konklusjon

I min oppgave har jeg sett nærmere på fusjonen mellom HiF og UiT som fant sted i 2013. Alt overordnet virker det som at fusjonen mellom HiF og UiT har gått svært bra. De ansatte jeg har snakket med gir inntrykk av å være en meget lojal og dyktig stab som har vært innstilt på å gjøre sitt beste, til tross for at det kan være krevende og til dels frustrerende å arbeide midt i en hektisk omstillingsprosess. Det å ha de ansatte med seg, er med andre ord et viktig kriterium for å kunne få gjennomført en vellykket fusjonsprosess. UiT har gjennom to fusjoner de siste årene også vist at det er mulig å få til større strukturendringer i sektoren, noe Kunnskapsdepartementet også har vist til som et eksempel til etterfølgelse.

Likevel ser vi at det ikke alltid er like enkelt å få til god medvirkning i praksis, og at motstand mot de endringene som iverksettes kan oppstå. Dette gjelder særlig når omstillingsprosessene skal skje i et raskt tempo.

Hvordan har så ansatte og ledere som har opplevd de største omstillingene som følge av fusjonen mellom HiF og UiT, og som har opplevd endringer i arbeidshverdagen blitt involvert i de ulike omstillingsprosessene? Har intensjonene i omstillingsavtalen og omstillingshåndboka som ble utarbeidet for å sikre de ansatte medvirkning blitt fulgt opp i praksis, eller har de bare blitt et teoretisk alibi for å tilfredsstille gjeldende lover, avtaler og retningslinjer for omstillinger i offentlige virksomheter? Har de ansatte følt at de har fått et eierskap til prosessene?

Ut fra hovedfunnene i oppgaven, tyder mye på at de ansatte har blitt involvert i prosessene, og de har fått anledning til å påvirke enkelte deler av prosessene. Særlig gjelder dette gjennom deltakelse i ulike arbeidsgrupper, hvor det også har vært mulig å føle et eierskap til prosessene. Likevel har det oppstått en del motstand mot fusjonen blant ansatte som ble berørt av omstillingsprosessene som ble igangsatt. Tidspress ser ut til å gå igjen som en hovedforklaring til mye av denne motstanden. Ifølge informantene, har ting gått veldig fort som følge av at fusjonen skulle være gjennomført innen 1. august 2013. Dette førte igjen til at de administrativt ansatte ikke ble innplassert før etter fusjonstidspunktet.

Sen innplassering førte til mye usikkerhet, en del frustrasjon og ekstra arbeidspress, siden tidligere arbeidsoppgaver skulle ivaretas samtidig som den nye organisasjonen skulle etableres. Kort tid til å iverksette prosessene førte til at mye av den informasjonen som ble gitt ofte ble oppfattet som uklar og lite konkret blant de ansatte, særlig i startfasen.

Innspill som de ansatte kom med i arbeidsgruppene ble ikke alltid tatt med videre, og det ble dermed vanskelig å føle et eierskap til de overordnede prosessene som ble igangsatt.

Det kan derfor synes som om at man på grunn av tidsaspektet for fusjonen ikke fikk den nødvendige dialogen og kommunikasjonsflyten mellom ledelse og ansatte, som kunne ha ført til mindre motstand underveis.

I sum tyder derfor mange av funnene i denne oppgaven på at når det kommer til fusjonen mellom HiF og UiT, så ble det for knapt med tid til å få gjennomført viktige beslutninger som hadde avgjørende betydning for at de ansatte skal kunne føle et reelt eierskap til prosessene som ble igangsatt. Motstanden som oppstod underveis kunne kanskje ha vært redusert ved å la prosessene gå saktere, slik at de ansatte kunne få et økt eierskap til prosessene.

5.1 Avslutning

Sett ut fra et medvirkningsperspektiv - Hvilke erfaringer kan man så ta med seg videre fra fusjonen mellom HiF og UiT, nå som universitets- og høyskolesektoren mest sannsynlig vil oppleve flere fusjoner i årene som kommer?

God medvirkning i omstillingsprosesser kan, som vi har sett, ofte være vanskelig å få til i praksis. Mennesker vil nok alltid ha en viss naturlig iboende skepsis og motstand mot endringer. Samtidig er det viktig å huske på at de fleste av oss vil kunne akseptere de endringene som blir iverksatt, dersom vi opplever at vi får ha et ord med i laget.

I innledningskapittelet var jeg inne på at dialog med de ansatte, reell medvirkning, god informasjonsflyt og bedret kommunikasjon mellom ledelse og ansatte vil kunne være faktorer som er viktige for at man skal kunne få gjennomført en endringsprosess uten uønskede negative reaksjoner blant de ansatte som blir berørt av fusjonen (Enehaug og Thune 2007). For å få til dette, må lederne kunne delta aktivt i fusjonsprosessen, og ikke minst involvere medarbeiderne i omstillingsprosesser.

Det er en viktig lederoppgave å kunne være proaktiv overfor de ansatte, med tanke på å minske potensialet for motstand underveis, og for å bedre kunne lykkes med å få de ansatte med seg på laget. Da vil også medvirkningen kunne oppleves som mer reell sett fra de ansattes side, selv om beslutningene som til slutt fattes ikke nødvendigvis er populære.

Samtidig har også den enkelte ansatte et ansvar for å sette seg inn i prosessene, og bidra til å finne konstruktive løsninger sammen med ledelsen.

Selv om det ikke er noe fasitsvar på hvordan god medvirkning i fusjonsprosesser skal utøves, vil man kunne komme langt med å være bevisst på hvilke grep som tas for å gjøre medvirkningen så reell som mulig, uten at prosessene tar for mye tid og ressurser. Her spiller tiden en nøkkelrolle. Som tidligere nevnt bør ikke slike omstillingsprosesser dra alt for mye ut i tid, da dette også kan føre til uønskede negative reaksjoner. Det å stadig utsette viktige beslutninger som har vesentlig betydning for de ansattes framtid, vil også kunne skape motstand mot de omstillingsprosessene som blir igangsatt. Her vil ledelsen alltid stå overfor et dilemma, da det ofte kan være svært krevende å skulle ivareta hensynet til medvirkning, og samtidig få gjennomført alle prosesser til riktig tid.

I fusjonen mellom HiF og UiT ser vi imidlertid at nettopp tidspress kan ha ført til at medvirkningen ikke har blitt opplevd som like reell på alle plan. Mye tyder på at noe av motstanden som oppstod underveis i fusjonen kanskje kunne ha vært noe mindre dersom man tok seg litt bedre tid til å gjennomføre fusjonen. Dette er kanskje særlig viktig i de tilfellene hvor fusjonspartnerne er av så ulike størrelse som det vi så i fusjonen mellom HiF og UiT. For å vende tilbake til begrepet om musa og elefanten, så er musa naturlig nok veldig opptatt av hvilke omkostninger det vil medføre for musa å skulle fusjonere med den mye større elefanten. Da er det viktig å kunne ta seg tid til å informere godt omkring de prosessene som blir igangsatt, slik at motstanden mot de endringene som nødvendigvis vil måtte komme blir holdt på et absolutt minimumsnivå. Kanskje ville da også omstillingshåndboka ha kommet mer til sin rett, slik at medvirkningen ville ha blitt opplevd som mer reell?

Topp motiverte og lojale medarbeidere som ønsker å spille ledelsen sin god, er tross alt den viktigste ressursen som en leder kan ha når større omstillinger skal iverksettes. Dette vil også være et viktig suksesskriterium for å kunne lykkes i fusjonsprosesser.

Litteraturliste

- Amundsen, O og Kongsvik, T (2008) *Endringskynisme*. Gyldendal.
- Beckhard, R. og R.T. Harris (1987) *Organization Transitions*. Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company
- Clampitt, P.G. (1991) *Communicating for managerial effectiveness*: SAGE publications Inc.
- Enehaug, H. og Thune, T. (2007) *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007, Arbeidsforskningsinstituttet
- Gabrielsen, R. (1985) *Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget
- Hennestad, B. og Revang, Ø. (2006) *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget.
- Holter, Ø.G., Karlsen B. og Salomon, R (1998) *Omstillinger i arbeidslivet*. Oslo: arbeidsforskningsinstituttet.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik J. (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- Møthe, Svein (2010) *Rapport om fusjoner i høyere utdanning*. Rapport fra Høgskolen i Buskerud.
- Nadler, D.A og Thusman, M.L (1990) *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. California Management Review; winter, 32, (2), s. 77-97.
- Schein, E.H. (1980) *Organisasjonspsykologi*. Tanum
- Scott, C.D. og Jaffe, D.T (2004) *Managing change at work. Leading people through organizational change* (3. utg.). Boston: Crisp Learning.
- Shannon, C. og Weaver, W. (1949) *A mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data, third Edition*. SAGE Publications.
- Statsbudsjettet for 2014 kap. 260 – Tildelingsbrev for universiteter og høyskoler for 2014, Kunnskapsdepartementet
- Statskonsult. (2002) *Erfaringer fra statlige fusjoner*, Statskonsult, Oslo.
- Stjernø, S. mfl. (2008) *Sett under ett – Ny struktur i høyere utdanning*. NOU 2008:3.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research – Design and Methods, fifth Edition*. SAGE Publications Inc.
- Tilstandsrapport for høyere utdanning 2014, Kunnskapsdepartementet

- Tønnesen, T (2001) *Den norske samarbeidsmodellen under skiftende ledelseskonsept. Konflikt eller konkurransefaktor?* Oslo: Fagbokforlaget

Samleside om fusjonen mellom HiF og UiT

- www.uit.no/fusjonen

Oversikt over vedlegg

1. Intervjuguide
2. Omstillingsavtale – fusjonen mellom HiF og UiT
3. Omstillingshåndbok for fusjonen mellom HiF og UiT – Veileder ved innplassering til stilling

Intervjuguide

1. Bakgrunnsdata

- 1.1. Hva er dine arbeidsoppgaver (hovedtrekk) ved UiT?
- 1.2. Hvor lenge har du arbeidet ved tidligere HiF før fusjonen?
- 1.3. Har du vært gjennom en tilsvarende fusjonsprosess tidligere?

2. Informasjon

I forkant av fusjonen ble det lagt vekt på at de ansatte skulle få informasjon om både selve fusjonsprosessen og de ulike omstillingsaktivitetene.

Ansatte generelt:

- 2.1. Husker du når du første gang fikk informasjon om at fusjonen ville bli gjennomført, og hvordan reagerte du på denne beskjedene?
- 2.2. Da det ble klart at fusjonen skulle gjennomføres; Fikk du informasjon om hvilke evt. endringer fusjonen ville få for deg og ditt arbeids- og ansvarsområde?
- 2.3. Hadde du tillit til at den informasjonen som du fikk var troverdig?
- 2.4. Ble det gjennomført regelmessige informasjonsmøter slik intensjonen var?
- 2.5. Opplevde du du fikk svar på de spørsmålene du stilte underveis?
- 2.6. Hva kan du generelt si om kommunikasjonssklimaet underveis?

Spørsmål til lederen:

I endringsprosesser stilles særlig ledere overfor utfordringer. En viktig lederoppgave er f. eks å kommunisere med- og informere de ansatte om endringer underveis i prosessen.

- 2.7. Hvilke konkrete utfordringer stod du som leder overfor, og kan du gi noen eksempler?
- 2.8. Var det et stort behov for informasjon fra de ansattes side, og hva med deg selv?
- 2.9. Hadde du som lederen plan for hvordan de ansatte skulle informeres når viktige beslutninger skulle treffes?
- 2.10. Var du som leder oppmerksom på den usikkerheten og motstanden som gjerne kan oppstå blant ansatte som følge av endringer – særlig når upopulære beslutninger skal tas?
- 2.11. Hadde du en plan for hvordan du som leder skulle håndtere potensielt konfliktfylte situasjoner som kunne oppstå?

3. Medvirkning/medbestemmelse

Det ble som kjent satt ned en rekke arbeids- og undergrupper som de ansatte skulle delta i. Formålet var blant annet å sikre en god og hensiktsmessig integrasjon av de ulike faglige- og administrative miljøene, og gi innspill/forslag til ny organisering av enhetene.

- 3.1. Hvordan fikk du mulighet til å komme med innspill til disse gruppene?
- 3.2. Hvordan fikk du mulighet til å påvirke de prosessene som angikk ditt arbeidsfelt? Kan du gi noen eksempler på hvordan du ble involvert i de ulike omstillingsprosessene som berørte deg og dine arbeidsoppgaver?
- 3.3. Følte du et eierskap til prosessene som du var en del av?
- 3.4. Hvordan var graden av åpenhet i arbeids- og/eller undergruppene? Var det takhøyde for å komme med egne meninger?
- 3.5. Følte du på noe tidspunkt at viktige beslutninger som ville få konsekvenser for din arbeidshverdag ble tatt uten at du fikk si din mening?
- 3.6. Var din leder flink til å involvere deg?
- 3.7. Fikk du tilbud om en innplasseringssamtale og hvem gjennomførte i så fall innplasseringssamtalen med deg?
- 3.8. Hvordan mener du at denne samtalen i tilfelle dekket dine ønsker og behov?
- 3.9. Fikk du komme med konkrete ønsker i forhold til din fremtidige rolle og arbeidsoppgaver ved det nye universitetet?

4. Potensielle omkostninger ved fusjonsprosesser

Har du opplevd å få vesentlige endringer i dine arbeidsoppgaver som følge av fusjonen?

- 4.1. Hvis ja, føler du at du har fått mer eller mindre interessante/utfordrende oppgaver etter fusjonen?
- 4.2. Hvis du ble innplassert i en ny stilling som følge av fusjonen – Hvordan synes du prosessen omkring innplassering i ny stilling fungerte for din del?
- 4.3. Hvordan valgte du selv å omstille deg til den nye situasjonen? Har det vært noen store personlige omkostninger for den i denne sammenhengen?
- 4.4. Har du opplevd at dine karrieremuligheter har blitt vekket eller styrket etter fusjonen?
- 4.5. Behovet for dialog og omsorg for den enkelte ansatte som ble berørt av fusjonen skulle også ivaretas, ifølge omstillingshåndboka. Hvordan synes du at din nærmeste leder har ivaretatt dette behovet?

5. Oppsummering – fusjonen sett under et ved din arbeidsplass

- 5.1. Har det slik du ser det vært stor motstand mot fusjonen og de endringene som fulgte på din arbeidsplass. I så fall, hvorfor?
- 5.2. Har ledelsen etter din mening lyktes med å involvere de ansatte i omstillingsprosessene som ble igangsatt?
- 5.3. Kunne ledelsen evt. ha gjort noe annerledes underveis for å øke graden av åpenhet og involvering?
- 5.4. Avslutningsvis – hvordan vil du med egne ord oppsummere fusjonsprosessen sett fra ditt ståsted?

Protokoll

13. mai 2013 ble det med hjemmel i Hovedavtalen i staten § 2 nr. 2 holdt forhandlingsmøte mellom Kunnskapsdepartementet og berørte organisasjoner om omstillingsavtale i forbindelse med fusjon av Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark.

Til stede på møtet:

Bodil Marie Olsen Erling Dietrichson	Kunnskapsdepartementet - ” -
Johnny Marken	Samfunnsviterne / Den norske legeforening/ Norsk lektorlag/ Tekna/ Norges Juristforbund
Guro Vadstein	Norsk tjenestemannslag
Annette Narverud	Arkitektenes fagforbund
Anne M. Lystad	Norsk sykepleierforbund
Anne Gravidahl	NITO
Eirik Rikardsen	Forskerforbundet
Ingrid Myran	Fellesorganisasjonen
Guri Sandbakken	Utdanningsforbundet

Partene ble enige om vedlagte avtale.

Bodil Marie Olsen

Eirik Rikardsen
Guro Vadstein
Ingrid Myran
Anne Gravidahl
Johnny Marken
Annette Narverud

Protokolltilførsel fra organisasjonene:

Organisasjonene ber om at det prinsipielle spørsmål om tillitsvalgtes deltagelse i styringsgrupper tas opp til avklaring med FAD og hovedsammenslutningene. Organisasjonene er skeptiske til at den form for medbestemmelse som er valgt, ivaretar Hovedavtalens intensjoner om medbestemmelse i omstillingsprosesser.

Guri Sandbakken
Anne M. Lystad

Organisasjonene ser det også som svært uheldig at omstillingsavtalen blir tatt opp til forhandling på et så sent tidspunkt, som tre måneder etter vedtak i statsråd, og når omstillingsarbeidet nærmest er avsluttet.

Lit Klæcker
Euro Vadstein
Juanaid myra
Anne Grubdal
Johann Marken
Annette Norvold
Guri Sandalen
Anne M. Rysjed

Protokolltilførsel fra Kunnskapsdepartementet:

KD viser til at Hovedavtalen i staten og denne omstillingsavtalen regulerer medbestemmelsen i forbindelse med fusjonen.

Bodil Marie Olsø

OMSTILLINGSAVTALE

Fusjonen mellom HiF og UiT

1.1. Bakgrunn

Rektorene ved Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø sendte 19. desember 2012 søknad om fusjon til Kunnskapsdepartementet.

Kongen i statsråd besluttet 15. februar 2013 at Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø fra 1. august 2013 organiseres som en institusjon under navnet Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitetet.

Styrene har vedtatt en felles plattform som skal synliggjøre visjonen for Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitetet. Det vises spesielt til pkt. 4.5 i plattformen om de ansattes rettigheter og plikter.

1.2. Formål

Avtalens formål er å sikre de ansattes medbestemmelsesrett og rettigheter i henhold til lov og kollektive og individuelle avtaler og sentrale personalpolitiske retningslinjer for omstillingsarbeidet i statlig sektor, se pkt 1.3.

Avtalen skal:

- informere om hvordan omstillingsprosessene skal gjennomføres
- skal gi den enkelte ansatte trygghet i arbeidsforholdet under omstillingsarbeidet
- skal skape best mulig forutsigbarhet og et godt arbeidsmiljø

Den enkelte ansatte har selv et ansvar for å bidra til gode løsninger, bl.a. ved å delta aktivt i både omorganiseringsprosessen og gjennomføringen av tiltakene som skal iverksettes.

1.3 Lov- og avtaleverk

Omstillingsavtalen bygger bl.a. på følgende lover, avtaler og retningslinjer for omstilling:

- Tjenestemannsloven og arbeidsmiljøloven
- Hovedavtalen i staten
- Tilpasningsavtalen(e) for virksomheten(e)
- Hovedtariffavtalens pkt 5.7 om retningslinjer for omstilling
- Hovedtariffavtalen vedlegg 3 om Regjeringens intensjonserklæring av 26.05.1992 om omstilling under trygghet

Sentrale særavtaler:

- Særavtale om bruk av virkemidler til bruk ved omstilling i staten av 14. oktober 2011. Særavtalen gjelder fra 1. januar 2012 til og med 31. desember 2014. Avtalen kan deretter sies opp med tre måneders varsel
- Særavtale om permisjon og økonomiske vilkår ved etter- og videreutdanning, kurs m.v. av 9. desember 2010. Avtalen gjelder fra 1. januar 2011 til og med 31. desember 2013.

Denne avtalen begrenser ikke de rettigheter eller plikter som er forankret i lover, forskrifter, kollektive og individuelle avtaler. Avtalen er ment som en utdyping av en del rettigheter og plikter som påhviler arbeidsgiver, de tillitsvalgte og den enkelte ansatte i forbindelse med omstillingsprosessen.

1.4 Partsforholdet under omstillingsprosessen

Arbeidsgiverpart

Høgskolen i Finnmark (HiF) representert av høgskoledirektør

og

Universitetet i Tromsø (UiT), representert ved universitetsdirektør

og tjenestemannsorganisasjonene

Forskerforbundet (UiT), v/ Ellen Dahl
Forskerforbundet (HiF), v/ Ann Elise Rønbeck
YS (HiF), v/ Anita Steigre
YS (UiT), v/ Mona Johansen
NTL (HiF), v/ Bente Haug
NTL (UiT), v/ Torill Nustad
Akademikerne (UiT) v/ Arne Gjengedal
Akademikerne (HiF) v/ Yngve Engkvist
Sykepleierforbundet (HiF), v/ Inger Skoglund

Etter 1.8.2013 skal partsforholdet utøves av de som har partsrettigheter, jf. Hovedavtalens § 9, ved den nye institusjonen.

Del 2

2.1. Informasjon

Det er viktig at organisasjonenes tillitsvalgte og den enkelte ansatte trekkes inn i omstillingsprosessen så tidlig som mulig. Det vises til Hovedavtalen § 11 og tilpasningsavtalen for virksomheten(e).

Det skal utarbeides informasjonsrutiner i forbindelse med omstillingsprosessen. Informasjonen skal foregå regelmessig, for eksempel i form av møter, referater, e-post og intranett. Informasjonsrutinene drøftes mellom partene.

Det vises til Hovedavtalens § 11 og tilpasningsavtalen for virksomheten(e). Arbeidsgiver har ansvaret for å utarbeide forslag til informasjonsopplegg ved omstilling. Slike orienteringer planlegges sammen med de tillitsvalgte.

Arbeidsgiver har et ansvar for å gi nødvendig informasjon til de ansatte om deres rettigheter etter lov og avtaler (individuelle og kollektive).

Arbeidsgiver plikter å sørge for at informasjonen gis alle ansatte, også de som er i permisjon.

Virksomhetens leder skal sørge for at alle ansatte som vil kunne bli berørt av omstillingsprosessen får et tilbud om medarbeidersamtale vedrørende omstillingen med sin nærmeste overordnede.

2.2. Medbestemmelse (drøfting og forhandling)

Dersom det i løpet av omstillingsprosessen oppstår forhold som skal drøftes eller forhandles under prosessen, skal dette skje fortløpende mellom partene, jf. HA § 2 nr. 5. Resultatet nedfelles skriftlig som referat eller protokoll.

Dersom omstillingsprosessen omfatter flere virksomheter, skal virksomhetene hver for seg fortløpende behandle og avgjøre de saker som ikke er omfattet av omstillingsprosessen, jf. Hovedavtalen.

2.3. Virkemidler ved nedbemanning og geografisk flytting av statlig virksomhet

Ikke aktuell

2.4. Nedbemanning med oppsigelse

Ikke aktuell

Del 3

3.1. Tvisteløsning

Dersom ikke omstillingsavtalen inngås av FAD og hovedsammenslutningene, og de lokale parter er uenige om hvordan omstillingsavtalen skal utformes, avgjør FAD saken i samråd med hovedsammenslutningene.

Hvis forhandlinger mellom FAD og hovedsammenslutningene ikke fører frem, avgjøres dette etter Hovedavtalen § 17.

3.2. Varighet

Avtalen er begrenset til å gjelde omstillingsprosessen ved fusjonen mellom Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø fram til 1. august 2013. Avtalen faller da bort uten oppsigelse. Partene kan dog forlenge avtalen hvis prosessen fortsatt pågår på dette tidspunkt.

Hver av partene kan i ovennevnte periode si opp avtalen med tre måneders varsel.

Vedlegg til avtalen:

A. Omorganisering som medfører endring i arbeidsoppgaver m.m. innenfor en statlig virksomhet eller fra en statlig virksomhet til en annen

Ved omstilling, omorganisering m.v. er utgangspunktet at den ansatte både har rett og plikt til å følge sine arbeidsoppgaver - også for dem som må skifte tjenestested.

Som ledd i gjennomføringen av omstillingen foreslås følgende:

Kompetansekartlegging: for dem som vil få endrede arbeidsoppgaver eller som på annen måte blir direkte berørt av omstillingsprosessen, utarbeides det så tidlig som mulig en oversikt over arbeidsoppgaver og kompetanse i nåværende og fremtidig virksomhet.

Bemanningsplan: det utarbeides en bemanningsplan for den nye virksomheten i samarbeid med organisasjonene, jf Hovedavtalens § 12 d) og § 12 nr 2. Denne skal ikke være mer omfattende enn nødvendig.

Kartleggingssamtaler: fremtidige arbeidsoppgaver og/eller plassering i organisasjonen bør ikke fastlegges før kartleggingssamtaler er gjennomført med de ansatte som er berørt. Så langt råd er bør det tas hensyn til den enkeltes ønsker ved endring/overgang til fremtidige arbeidsoppgaver eller fremtidig arbeidssted. Samtidig må den enkelte ansatte innenfor sin arbeidsavtale, finne seg i endring av oppgaver, opplæring og/eller omplassering til annet arbeid og/eller arbeidssted.

Karriereplanlegging: ved omstillinger vil ansatte kunne oppleve at de har kompetanse som ikke lenger er relevant, at de har kompetanse som må suppleres, eller får et behov for helt ny kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene de tilbys. I slike tilfeller skal arbeidsgiver legge til rette for at den enkelte kan opparbeide seg kompetanse i forhold til oppgavene som skal utføres. Arbeidsgiver skal legge til rette for kompetanseutvikling og faglig oppdatering.

B. Offentlig kunngjøring av nyopprettede ledige stillinger

Dersom det i den nye virksomheten er nyopprettede stillinger som ingen har krav på, skal kunngjøring foretas først etter at arbeidsgiver har vurdert om det er overtallige som har intern fortrinnsrett, jf. tjml. § 13 nr 5. Intern kunngjøring kan foretas dersom dette har hjemmel i tjml § 2. Lederstillinger bør som hovedregel kunngjøres eksternt også i disse tilfellene. Dersom det under tilsettingsprosessen viser seg at det er ansatte i virksomheten som mener å ha krav på en stilling som er kunngjort, skal arbeidstaker få avklart om arbeidsgiver mener det foreligger slikt krav.

C. Innplassering av arbeidstakere i den nye organisasjonen

Organisasjonsendringer som fyller vilkårene i Hovedavtalen § 13 nr 2 a) er gjenstand for forhandlinger med de tillitsvalgte. Arbeidsgiver har ansvaret for å innplassere arbeidstakerne i den nye organisasjonen og foretar den konkrete innplassering.

Før endelig beslutning treffes, skal den ansatte ha anledning til å komme med sine ønsker skriftlig. Den ansatte gis anledning til å vurdere arbeidsgivers forslag til innplassering. Denne vurderingen vektlegges før endelig beslutning tas.

Etter at innplassering er bestemt, skal arbeidsgiver informere om beslutningen gjennom et møte med hver enkelt, samt ved skriftlig underrettelse. Den tilsatte kan i hele prosessen la seg bistå av en tillitsvalgt.



OMSTILLINGSHÅNDBOK

Veileder ved innplassering til stilling

24. mai 2013

Fusjonsprosess mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark

1. INNLEDNING	3
2. Informasjonsmøter	3
2. BEMANNINGSPLANER.....	4
3. INNPLASSERING I STILLING	5
3.1. Omstillingssamtale (innplasseringssamtale).....	5
3.2. Klargjøring av begreper ved innplassering i stilling.....	5
3.2.1. Likeverdig stilling	6
3.2.2. Passende stilling	6
3.2.3. Fortrinnsrett	6
3.2.4. Rettskrav	7
3.3. Mulige utfall av rettskravvurdering	10
3.3.1. Informasjon om innplassering.....	11
3.3.2. Ved eventuell uenighet.....	11
3.3.3. Oppfølgingssamtale	11
4. VIRKEMIDLER.....	11
4.1. Kompetansekartlegging -/utvikling.....	12
5. LEDERSTØTTE	12
6. VEDLEGG.....	12

1. Innledning

Omstillingshåndboka danner grunnlag for vurderinger ved innplassering til stilling ved det fusjonerte universitetet. Følgende vedtak legges til grunn for omstillingsarbeidet:

- Høgskolestyrets og universitetsstyrets vedtak om Felles politisk plattform for fusjon mellom UiT og HiF og Søknad om fusjon, sak ST 68-12 og sak S 47-12
- Styringsgruppas vedtak om Styring og ledelse, sak SG 12-13
- Styringsgruppas vedtak om Integrering - administrativ og faglig organisering, sak SG 19-13

Håndboka tar utgangspunkt i Felles politisk plattform for fusjon og Omstillingsavtalen av 13.5.2013. Omstillingsavtalen har som formål å sikre ansatte trygghet og rettigheter ved fusjonen, og er forankret i lov, forskrifter, avtaler og ulike personalpolitiske retningslinjer. Bestemmelsene i omstillingsavtalen må praktiseres i samsvar med gjeldende rett på området.

Omstillingshåndbokas formål er å utdype deler av prosessen ved innplassering. Rettskravvurdering ved innplassering i stilling og viktige begreper med betydning for innplasseringer blir omtalt spesielt. Håndboka skal sammen med vedlagte prosessbeskrivelse og veiledninger/maler bidra til gode prosesser og legge forholdene til rette for god ivaretagelse av alle ansatte som er berørt av fusjonen. Prosessbeskrivelsen angir trinn og prosedyrer ved innplassering, henviser til vedlagte maler og veiledninger, og angir hvem som er ansvarlig underveis i prosessen.

2. Informasjonsmøter

I endringsprosesser stilles ledere overfor utfordringer. Gode omstillingsprosesser forutsetter godt lederskap, og en viktig lederoppgave er å kommunisere og informere ansatte underveis i prosessen. Ledere må være oppmerksom på den usikkerheten som kan oppstå, og følge utviklingen i arbeidsmiljøet sammen med tillitsvalgte og verneombud. I omstillingsprosesser som medfører endring i arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for tilstrekkelig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling for å imøtekomme lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, jf. arbeidsmiljølovens § 4-2 (3).

Enhetens overordnede ledelse (ledernivå 2, det vil si dekaner, avdelingsdirektører og fakultetsstyrer) skal sammen med øvrige ledere ved enheten sørge for åpne beslutningsprosesser, medvirkning, god dialog mellom ledere og ansatte, og for formidling av oppdatert informasjon i løpet av omstillingsprosessen. Hver enhet skal vurdere hvordan informasjonsflyt, åpenhet og medvirkning best kan ivaretas. Det bør gjennomføres informasjonsmøter på flere nivåer, der ansatte har anledning til å stille spørsmål og det blir gitt orientering om:

- overordnede vedtak og beslutninger av betydning for enheten
- enhetens interne organisering og arbeidsområder
- arbeidet med bemanningsplan
- arbeidet med innplasseringer
- kriterier for tilbud om samtaler
- tidsplan for gjennomføring av samtaler og innplasseringer
- mulighet for å la seg bistå av tillitsvalgte
- hvem som har ansvar for ulike deler av omstillingsarbeidet

Omstillingsarbeidet tar utgangspunkt i vedtak om organisering, faglig innretning, styring og ledelse og fordeling av ressurser. Basert på dette skal enheter på nivå 2 (fakulteter og avdelinger) starte omstillingsarbeidet med å utarbeide forslag til bemanningsplaner for enheten.

, inkludert en beskrivelse av enhetens ressurs- og kompetansebehov.

2. Bemanningsplaner¹

Bemanningsplanen er en operasjonalisering og konkretisering av beslutninger som er tatt om organisering og ressursrammer, og utgjør grunnlaget for å kunne innplassere ansatte i stillinger i den nye organisasjonen. Planen har et kortsiktig formål, og skal ikke gjenspeile eventuelle planer eller ønsker om organisasjons- eller bemanningsendringer etter at fusjonen er gjennomført.

Bemanningsplanen skal gi en oversikt over enhetens (fakultet, avdeling) inndeling i underenheter (institutter, seksjoner), og knytte stillinger til den enkelte del av planen. Hver stilling skal angis med stillingstype (betegnelse/kode), stillingsandel, ansvar og oppgaver i stillingen, og hvilke kvalifikasjonskrav som gjelder for stillingen. Omtalen av ansvar, oppgaver og kvalifikasjonskrav bør være kortfattet, men må angi hovedinnholdet i stillingen og nødvendige krav til kvalifikasjoner for å kunne utføre de aktuelle oppgavene. Omtalen må utgjøre et tilstrekkelig grunnlag for vurdering av innplassering i stillingen.

I arbeidet med bemanningsplan skal enheten vurdere hvilke stillinger det er behov for til ulike funksjoner, og hvordan ansvar og oppgaver bør fordeles mellom stillingene. Det skal legges vekt på å sikre god bruk av faglige og administrative ressurser, og at enheten kan nyttiggjøre seg ansattes kompetanse og erfaring på en god måte.

Bemanningsplanene skal sikre at alle ansatte kan gis tilbud om innplassering i stillinger ved det fusjonerte universitetet. Det må derfor tas utgangspunkt den bemanningen som berørte enheter har før fusjonen, jf. Felles politisk plattform, som slår fast at ingen ansatte skal sies opp eller måtte flytte som følge av fusjonen. Det må også tas utgangspunkt i de kvalifikasjonene (utdanning og erfaring) som ansatte har i dag, slik at ansatte samlet sett er kvalifiserte for de fastsatte stillingene etter fusjonstidspunktet. Det kan gjennomføres kompetansehevingstiltak for å imøtekomme mindre behov for endringer i kvalifikasjoner for stillingen, jf punkt 4.1 nedenfor.

Enhetens overordnede ledelse (dekan, avdelingsdirektør) skal orientere lokale tillitsvalgte om arbeidet med bemanningsplanen, og sørge for at enhetens samlede forslag til bemanningsplan legges frem for enhetens styre til orientering. Forslaget skal oversendes Universitetsdirektøren ved Avdeling for personal og organisasjon, som skal legger bemanningsplanene fram til drøfting med hovedtillitsvalgte ved begge institusjoner. Universitetsdirektøren skal godkjenne enhetens bemanningsplan før det kan gjøres innplasseringer i stillinger.

¹ Trinn 1 i prosessbeskrivelsen

3. Innplassering i stilling²

Innplassering i stilling skal skje med utgangspunkt i godkjent bemanningsplan for enheten. Ved innplassering skal det foretas en rettskravvurdering av aktuelle ansatte. Viktige begreper med betydning for innplasseringer vil bli omtalt her.

3.1. Omstillingssamtale (innplasseringssamtale)

Det skal gis tilbud om innplasseringssamtale til:

- alle ledere og ansatte ved Høgskolen i Finnmark (som får et formelt skifte av arbeidsgiver)
- ledere ved Universitetet i Tromsø som er berørt av fusjonen
- ansatte ved UiT som er berørt av fusjonen og som kan forventes å få vesentlige endringer i ansvarsområder og/eller oppgaver

Formålet med omstillingssamtaler er å:

- gi informasjon om fusjonsprosess og omstillingsaktiviteter, med vekt på tidsplan og mulige endringer i den enkeltes ansvarsområder og oppgaver
- kartlegge muligheter, ønsker og kompetanse i forhold til mulige roller innenfor det fusjonerte universitetet
- ivareta behov for dialog med og omsorg for den enkelte som blir berørt
- gi leder et bedre grunnlag for å gjøre vurderinger i forbindelse med innplassering

Nærmeste leder har ansvar for å avtale og gjennomføre omstillingssamtale med den enkelte ansatte. Det skal opplyses om at den enkelte har anledning til å ha med en tillitsvalgt i omstillingssamtaler. Det vises til vedlagte Veileder for gjennomføring av innplasseringssamtaler. Med nærmeste leder menes formell leder med personalansvar for den aktuelle enheten etter fusjonstidspunktet.

Ansatte kan be om at samtalen gjennomføres med en overordnet leder. Overordnet leder skal i det enkelte tilfelle avgjøre hva som er mest hensiktsmessig i forhold til enhetens arbeidsdeling, fordeling av personallederansvar eller andre relevante forhold.

3.2. Klargjøring av begreper ved innplassering i stilling

Det følger av vedlegg til omstillingsavtalen at ansatte som ser sine arbeidsoppgaver i det vesentlige videreført, har rett og plikt til å følge arbeidsoppgavene (rettskrav på stilling). I den grad ansatte ikke har rettskrav på stilling, plikter arbeidsgiver å tilby alle fast ansatte og midlertidig ansatte med sterkt stillingsvern som berøres av fusjonen likeverdige eller passende stilling/arbeidsoppgaver, jf. tjenestemannslovens §§ 12, 2. setning og 13.

Innplassering i stillinger gjøres etter en vurdering av om den enkelte tilfredsstillende krav som er knyttet til stillingen. Det kan likevel sees bort fra manglende kvalifikasjoner, dersom dette kan kompenseres med hensiktsmessig tilleggsutdanning eller andre kompetansehevingstiltak.

Nærmeste leder, det vil si formell leder med personalansvar for den aktuelle enheten etter fusjonstidspunktet, har ansvar for å gjøre vurderinger av innplasseringer i stillinger ved enheten. Innplasseringene skal godkjennes av overordnet ledernivå før det gis tilbud om innplassering. Det er

² Trinn 2 og 3 i prosessbeskrivelsen

viktig at leder ikke gir løfter, skaper forventninger eller gir uriktig informasjon til den enkelte ansatte før alle vurderinger er gjort og innplasseringen er godkjent.

Det er to "rettsbegreper" som er sentrale ved innplassering til stilling. Det kan hevdes rettskrav til egen stilling og fortrinnsrett til annen passende stilling, jf tjml § 13.

3.2.1. Likeverdig stilling

Med likeverdig stilling siktes det normalt til status og lønn, som må være noenlunde lik. Den nye stillingen skal stort sett ha de samme funksjoner som den opprinnelige stillingen, for eksempel saksbehandling eller vanlig kontorarbeid. En som er ansatt i undervisnings- og forskerstilling kan ikke bli pålagt å tre inn i en administrativ stilling.

3.2.2. Passende stilling

Begrepet annen passende stilling er videre enn begrepet likeverdig stilling, og kan omfatte stillinger som ikke nødvendigvis er likeverdige med den gamle stillingen. Det er hovedsakelig tre momenter som er avgjørende for om en stilling er passende. Det er lønn, arbeidsoppgaver og geografi.

Lønn - I alminnelighet kan man ikke kreve *høyere stilling* eller *lønn* enn tidligere stilling.

Arbeidsoppgavene må ikke atskille seg i for stor grad fra de arbeidsoppgavene arbeidstakeren hadde etter sin arbeidsavtale. Arbeidsoppgavene må derfor være av noenlunde samme art.

Geografisk avstand – Med geografi siktes det til avstanden til det nye arbeidsstedet. Ingen ansatte skal mot sin vilje flytte fra en campus til en annen som følge av fusjonen, jf Felles politisk plattform for fusjon, pkt 4.5.

Ved omstillinger i staten generelt vil slike forhold kunne gjøre seg gjeldende når hele eller deler av virksomheten flyttes fra et sted til et annet. Det vil være relevant å trekke en grense mellom dagpendling og ukependling. Hvis vedkommende kan dagpendle til arbeidet, vil man ofte anse stillingen for å være passende.

3.2.3. Fortrinnsrett

I tjenestemannslovens § 13, nr. 1 fremgår det at en ansatt om mulig skal tilbys annen passende stilling i virksomheten dersom vedkommende har minst ett års sammenhengende tjeneste og stillingen blir inndratt, eller arbeidet faller bort.

Ingen ansatte skal sies opp som følge av fusjonen, jf. Felles politisk plattform. Det er en klar målsetting at fast ansatte og midlertidig ansatte med sterkt stillingsvern (4 års sammenhengende tilsetting) som berøres av fusjonen skal tilbys likeverdig eller passende stilling/arbeidsoppgaver.

Der det ikke viser seg mulig å tilby slik likeverdig eller passende stilling/ arbeidsoppgaver skal arbeidsgiver tilby annen stilling, som så langt som mulig tilfredsstillende den ansattes kompetanse og ønsker. Arbeidsgiver forplikter seg med dette ut over tjenestemannslovens § 13, nr. 1 for gruppen fast ansatte og gruppen midlertidig ansatte med sterkt stillingsvern. Bestemmelsen om fortrinnsrett i tjenestemannsloven vil imidlertid også for disse ansatte være sentral ved innplassering/tilsetting i passende stillinger.

Som det framgår i tjenestemannslovens § 13, nr. 1 er det en forutsetning for å ha fortrinnsrett at den ansattes stilling blir inndratt, eller at arbeidet faller bort. Videre forutsettes det at den "nye" stillingen anses å være passende for den ansatte. For nærmere om begrepet passende stilling vises det til punkt 3.2.2 ovenfor. I tillegg er en forutsetning for å ha fortrinnsrett at den ansatte er kvalifisert for stillingen, dvs. at den ansatte har de nødvendige faglige og personlige egenskapene som trenges for stillingen. En ansatt som er vurdert til å ha fortrinnsrett til en konkret stilling, behøver ikke være den best kvalifiserte for stillingen. Dersom flere ansatte er aktuelle for samme stilling vil en ansatt med fortrinnsrett gå foran andre ansatte. Dette selv om den ansatte ikke vurderes å være best kvalifisert.

Dersom det melder seg flere personer med fortrinnsrett til samme stilling, gjelder ikke fortrinnsretten i forholdet mellom dem. Ved en utlysning av stillingen skal tilsettingsorganet legge vanlige vurderinger/prinsipper til grunn. Det er den best kvalifiserte søkeren med fortrinnsrett som skal ansettes. Ved *innplassering uten rettskrav* skal det, dersom det er flere med fortrinnsrett til stillingen, foretas en utvelgelse iht. følgende kriterier:

- Stillingsbeskrivelse
- Kvalifikasjoner/kompetanse
- Erfaring/praksis
- Tjenestetid ved UiT/HiF
- Personlig egnethet ved lederstillinger

Som nevnt i punkt 3.2.2. *Passende stilling* kan man i alminnelighet ikke kreve høyere stilling eller lønn enn tidligere stilling. Departementet har imidlertid lagt til grunn at en deltidstilsatt med stillingsprosent på mer enn 50, kan hevde fortrinnsrett til en 100 % stilling. En ansatt med en stillingsprosent på 50 eller mindre, kan ikke hevde fortrinnsrett til en stilling med høyere stillingsprosent enn vedkommende hadde i sin gamle stilling.

For ansatte som har "mistet" sin stilling (stillingen er inndratt eller arbeidet er bortfalt) skal arbeidsgiver utferdige en skriftlig bekreftelse (skjema) på intern fortrinnsrett til passende stillinger ved Universitetet i Tromsø. Dette skjemaet skal benyttes som vedlegg til evt. søknader på stillinger ved universitetet og ved *innplassering uten rettskrav*. Skjemaet bekrefter en generell fortrinnsrett til passende stillinger ved UiT. Det må i hvert enkelt tilfelle foretas en konkret vurdering av om den ansatte kan anses å ha fortrinnsrett til den aktuelle stilling. Skjema for intern fortrinnsrett er vedlagt.

3.2.4. Rettskrav

Rettskrav på stilling innebærer at en arbeidstaker har rett til å følge sine arbeidsoppgaver dersom den ansatte kjenner igjen sin stilling i den nye organisasjonen. Det vil si at vedkommendes tidligere stilling i vesentlig grad er videreført i form av en stilling ved det fusjonerte universitetet, jf bemanningsplan.

Det rettslige grunnlag for prinsippet følger av ulovfestede regler, herunder statlig departemental praksis, den enkeltes arbeidstakers arbeidsavtale/tilsettingsforhold, og kan anses å være avledet av tjenestemannslovens § 12. I rettspraksis og teori er det vist til brev av 2. mai 1996 fra daværende administrasjonsdepartement. Departementet uttaler her at det er et rettslig prinsipp, at tjenestemenn som ser sine *arbeidsoppgaver videreført i vesentlig grad i en annen stilling*, har rett til å følge arbeidsoppgavene. Denne retten må anses som motstykket til tjenestemannens plikt til å finne seg i

endringer i sine arbeidsoppgaver, så lenge stillingens grunnpreg er i behold, jf. tjenestemannslovens § 12 første punktum.

Ved vurderingen av om en ansatt har krav på en bestemt stilling, må det foretas en konkret vurdering i det enkelte tilfelle. Det må foretas en "før-etter" vurdering med gammel og ny stillingsbeskrivelse som utgangspunkt. Det er stillingens innhold før omorganiseringen og den nye stillingens innhold etter omorganiseringen som blir avgjørende for vurderingen av om rettskrav foreligger.

Det stilles ikke krav om at det foreligger identitet mellom den nye og den tidligere stillingen. Det er heller ikke avgjørende at alle arbeidsoppgavene er videreført, eller om det er lagt til nye oppgaver til den nye stillingen. Et minstekrav for at det skal foreligge rettskrav, må antas å være at arbeidets grunnpreg ikke er endret i forhold til tidligere, slik at arbeidsgiver kan pålegge arbeidstakeren å tiltre stillingen.

Dersom stillingens grunnpreg er endret, fremstår det klart at rettskrav ikke vil foreligge. At stillingens grunnpreg er videreført er likevel ikke tilstrekkelig til å ha krav på stillingen. Det må derfor gjøres en konkret vurdering i det enkelte tilfellet om den ansatte har krav på en bestemt stilling. Det er arbeidsgiver som har bevisbyrden for at stillingene er så forskjellige at arbeidstakeren ikke har rettskrav på den nye stillingen.

I forbindelse med vurderingen av om rettskrav foreligger vil det ikke være mulig å angi noen prosentvis andel av tidligere stillings ansvars- og arbeidsoppgaver som må være i behold. Det er vanskelig å presisere vesentlighetskravet. Men grensene må ikke settes for lavt, da dette vil innebære en utvanning av rettskravet i det flere ansatte da vil kunne ha rettskrav på samme stilling. Domstolene praktiserer et strengt rettskravnivå, og det skal derfor ved de konkrete vurderinger settes et noe strengt krav til andelen av ansvars- og arbeidsoppgaver som må være i behold, dvs. et strengt krav til om det foreligger en vesentlig grad av videreføring av stillingens innhold.

Ved vurderingen av om det foreligger en vesentlig videreføring av stillingens innhold må det altså gjøres en konkret sammenligning mellom stillingens innhold før og etter omorganiseringen, hvor det avgjørende blir helhetsinntrykket. Den konkrete vurderingen vil ikke kun være begrenset til arbeidsavtale og utlysningstekst, men det må foretas en fortolkning av hele arbeidsforholdet. Momenter som særlig må vurderes er likhet/ulikhet med hensyn til ansvar, arbeidsoppgaver/arbeidsområde, samt nivå i organisasjonen. Det må også ses på øvrige vilkår, som ikke må atskille seg vesentlig fra tidligere stilling. Følgende kriterier legges til grunn ved vurdering av rettskrav:

Ansvar:

- Lederoppgaver, omfang/bortfall, antall ansatte som ledes
- Fagansvar/faglig arbeidsområde

Dersom en stilling blir tillagt nye ansvarsområder, vil det kunne medføre at arbeidstakeren ikke kan kreve å inneha denne stillingen videre. Jo høyere stillingsnivå, jo mindre endringer må det antas skal til før stillingen er endret, slik at arbeidstakeren ikke kan kreve å få den. Også dersom en stilling beholder de samme ansvarsområder som før, men hvor omfanget av aktiviteten innenfor ansvarsområdet blir

vesentlig større, kan dette medføre at arbeidstakeren ikke har rettskrav til stillingen. Det økte omfang av virksomheten kan medføre at det stilles andre krav til lederen i forhold til før.

Bortfall av ansvarsområder, vil kunne medføre at stillingen ikke kan anses å være i det vesentlige videreført. For eksempel vil det å gi en lederstilling et mer faglig preg (for eksempel færre ansatte å lede) kunne medføre at stillingen får et vesentlig endret innhold.

Et moment i vurderingen av rettskrav til lederstillinger vil være antall ansatte som ledes. Det må her ikke være for stor forskjell mellom den nye og den gamle stillingen. En dobling av ansatte vil kunne innebære at det ikke kan hevdes rettskrav til stillingen.

En arbeidstaker som midlertidig har hatt et utvidet arbeids- og ansvarsområde enn det som følger av arbeidsavtalen/arbeidsforholdet, vil ikke kunne hevde rettskrav til disse oppgavene. Dette vil ofte være delegerede arbeidsoppgaver/ansvar som arbeidsgiver fritt kan trekke tilbake.

Fagansvar/faglig arbeidsområde bør i det vesentlige være likt i ny og gammel stilling.

Arbeidsoppgaver:

- Ikke begrenset til arbeidsavtale
- Arbeidsforholdet vurderes/fortolkes
- Konkrete arbeidsoppgaver vurderes

En eventuell videreføring av arbeidsoppgaver er et sentralt moment ved rettskravvurderingen. Ved vurderingen må det foretas en konkret sammenligning mellom arbeidsoppgaver før og etter omorganiseringen, hvor helhetsinntrykket er avgjørende. Den konkrete vurderingen vil ikke kun være begrenset til arbeidsavtalen. Det må foretas en fortolkning av hele arbeidsforholdet.

Grad:

- Nivå i organisasjonen/organisatorisk plassering
- Formalstruktur
- Beslutningsstruktur

Ved lederstillinger skal stillingens nivå i organisasjonen vektlegges. En ansatt kan normalt ikke påberope seg rettskrav på en stilling høyere opp i organisasjonen eller beslutningsstrukturen enn den stillingen vedkommende har i dag. Dersom for eksempel oppgaver flyttes til et høyere nivå i organisasjonen vil dette kunne ha betydning ved vurderingen av eventuelt rettskrav på stilling.

Øvrige vilkår:

Øvrige vilkår som lønn, tittel, mv. bør ikke skille seg vesentlig fra tidligere stilling. En endring av lønnsnivået i ny stilling kan være en indikasjon på at stillingen i det vesentlige ikke er videreført. Men forskjell i tittel og lønn er ikke avgjørende, dersom dette ikke samtidig gjenspeiler en forskjell i stillingens innhold. Dersom det er det samme ansvars- og arbeidsområde som videreføres vil en eventuell oppjustering av lønn ikke alene tilsi at stillingen er omgjort til et høyere nivå.

Geografisk flytting:

Geografisk forflytting av arbeidsoppgavene hindrer ikke rettskrav.

Kvalifikasjoner:

Kvalifikasjoner er nødvendig men ikke tilstrekkelig for å ha rettskrav. Dersom det foreligger en vesentlig videreføring av en stillings ansvar og oppgaver, kan det ikke settes nye kvalifikasjonskrav slik at den ansatte framstår som ikke-kvalifisert for stillingen.

3.3. Mulige utfall av rettskravvurdering

Det vil kunne framkomme tre ulike typer utfall av en rettskravvurdering av ansatte for en stilling:

Utfall A: Én kandidat er vurdert å ha rettskrav til stillingen

Utfall B: To eller flere kandidater er vurdert å ha rettskrav til stillingen

Utfall C: Ingen kandidater er vurdert å ha rettskrav til stillingen

A. En kandidat er vurdert å ha rettskrav til stillingen

En eller flere kandidater blitt vurdert for rettskrav til en stilling. Utfallet er at kun én ansatt er funnet å ha rettskrav, og vedkommende kan innplasseres i stillingen. Dersom flere ansatte er blitt er vurdert er det viktig å gi informasjon til alle aktuelle kandidater før det gis formelt tilbud om innplassering, jf punkt 3.3.1 og 3.3.2 i omstillingshåndboka.

B. To eller flere kandidater med rettskrav på samme stilling

To eller flere kandidater er blitt vurdert for rettskrav til en stilling. Utfallet er at to eller flere er funnet å ha rettskrav til stillingen.

Det er ikke avgjørende hvem av disse som i størst grad anses å ha en gjenkjenning/videreføring av ansvar og oppgaver. Arbeidsgiver skal foreta en saklig utvelgelse og totalvurdering i henhold til de kriteriene som er angitt i håndbokas punkt 3.2.3 *Intern fortrinnsrett*.

Det skal gis informasjon til alle aktuelle kandidater før det gis formelt tilbud om innplassering til en av kandidatene, jf punkt 3.3.1 og 3.3.2 i omstillingshåndboka. Den som ikke blir innplassert med rettskrav skal gis rettigheter i samsvar med dette.

C. Ingen kandidater med rettskrav

En eller flere kandidater er blitt vurdert for rettskrav til en stilling. Utfallet er at ingen anses å ha rettskrav til stillingen. Det skal gis informasjon til alle aktuelle kandidater om utfallet av vurderingen.

Innplassering i stilling skal foretas på bakgrunn av vurderinger av om stillinger kan anses å være likeverdig eller passende for den enkelte, jf. tjenestemannslovens §§ 12, 2 setning og 13.

Innplassering i stilling skal foretas etter en vurdering av om den enkelte tilfredsstillende krav som er knyttet til stillingen. Det kan likevel ses bort fra manglende kvalifikasjoner dersom dette kan kompenseres med hensiktsmessig tilleggsutdanning eller andre kompetansehevingstiltak.

Ledige stillinger som ikke er besatt av ansatte med rettskrav eller intern fortrinnsrett kan lyses ut internt. I situasjoner der ingen er vurdert å ha rettskrav til en lederstilling vil det kunne være

hensiktsmessig å foreta en intern kunngjøring av stillingen fremfor å foreta en innplassering uten rettskrav. Dette for å sikre at det gis informasjon til ansatte under omstilling, og like muligheter til å vise interesse for stillingen.

3.3.1. Informasjon om innplassering

Der flere ansatte er vurdert til samme stilling skal nærmeste leder gi informasjon om arbeidsgivers vurderinger til aktuelle kandidater, før formelt tilbud om innplassering sendes ut, og etter at vurdering av rettskrav er godkjent av overordnet ledernivå. Slik informasjon gis samtidig til de ansatte som har vært vurdert for rettskrav til samme stilling.

Det skal i denne informasjonen opplyses at innplasseringen er foreløpig. Før endelig beslutning om innplassering blir truffet, skal den ansatte gis anledning til å komme med ønsker. Den ansattes skriftlige vurdering skal vektlegges før endelig beslutning tas, jf omstillingsavtalens vedlegg punkt C.

3.3.2. Ved eventuell uenighet

I tilfeller hvor det oppstår uenighet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om innplassering, skal saken bringes inn for universitetsdirektøren for avgjørelse.

3.3.3. Oppfølgingsamtale

Når utvelgelsesprosessen er foretatt og det foreligger en godkjenning fra overordnet ledernivå, skal nærmeste leder ta kontakt med de ansatte som foreløpig står uten tilbud om innplassering for å avtale oppfølgingsamtale. Leder og ansatt skal avtale hvordan en slik oppfølgingsamtale skal gjennomføres, jf vedlagt Veiledning for gjennomføring av oppfølgingsamtale.

Formålet med slik oppfølgingsamtale er å:

- gi informasjon om foreløpig resultat av innplasseringsprosessen, og hvilke kriterier som er lagt til grunn i forbindelse med innplassering i den aktuelle stillingen
- gi den ansatte mulighet til å komme med synspunkter på de vurderingene som er gjort
- drøfte muligheter for alternative innplasseringer
- drøfte og veilede i forhold til den enkeltes faglige og karrieremessige utvikling, herunder eventuelle behov og muligheter for kompetanseutviklingstiltak
- orientere om muligheter, rettigheter og plikter, jf omstillingsavtalen
- ivareta behov for dialog med og omsorg for den ansatte i tida fram til endelig avklaring og innplassering

Nærmeste leder har ansvar for at den enkeltes ønsker, muligheter og eventuelle tiltak som har vært drøftet i samtalen, blir godt ivaretatt. Den ansatte skal gis mulighet til å uttrykke synspunkter skriftlig i etterkant av samtalen. Slike innspill skal følge saken dersom saken bringes inn for universitetsdirektøren.

4. Virkemidler

Vedlegg til omstillingsavtale, punkt A, skisserer virkemidler i omstillingsarbeidet. Universitetsdirektøren beslutter eventuell bruk av økonomiske virkemidler.

4.1. Kompetansekartlegging -/utvikling

Kompetansekartlegging følger av arbeidet med bemanningsplaner, i vurderingen av enhetens utfordringer og kompetansekrav, og arbeidet med å vurdere rettskrav ved innplassering. For dem som vil få endrede arbeidsoppgaver eller som på annen måte blir direkte berørt av omstillingsprosessen, skal det så tidlig som mulig utarbeides en oversikt over arbeidsoppgaver og kompetanse i nåværende og framtidig virksomhet, jf vedlegg til omstillingsavtalen, pkt A.

En vurdering av ansattes kunnskap, erfaring og arbeidskapasitet vil være til stor nytte i arbeidet med å beskrive enhetens ressursbehov. I henhold til Felles politisk plattform for fusjon, pkt 4.7 skal institusjonene legge til rette for at alle ansatte gis mulighet til faglig utvikling og opplæring i tråd med etablerte karriereveier.

Valg av konkrete tiltak klargjøres gjennom en personlig samtale og i samarbeid med den enkelte ansatte og nærmeste leder. Vurdering av konkrete tiltak godkjennes og kvalitetssikres av nærmeste overordnet leder.

5. Lederstøtte

Ledere og ansatte oppfordres til å gjøre bruk av tilbud om veiledning og støttefunksjoner fra universitetsdirektøren og høyskoleledertøren i omstillingsarbeidet. Personalavdelingene ved UiT og HiF vil kunne bidra med råd i enkeltsaker, og dersom det oppstår uklarheter eller informasjonsbehov underveis i prosessen.

Ledere og ansatte oppfordres også til å gjøre bruk av tillitsvalgte og verneombud, som vil kunne være viktige samarbeidspartnere i omstillingsarbeidet.

6. Vedlegg

- Trinnvis prosessbeskrivelse
- Mal for bemanningsplan for fakulteter
- Mal for bemanningsplaner for avdelinger
- Veiledning for gjennomføring av innplasseringssamtaler
- Veiledning for gjennomføring av oppfølgingssamtale
- Skjema for fortrinnsrett
- Mal for forslag til innplassering
- Mal for tilbudsbrief
- Omstillingsavtale av 13.5.2013